

مالكولم شاوف

إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تبدل
أدوار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
في عصر العولمة

المترجمون

د. طارق عبد البارى — د. أمل محيى الدين

سوزان عبد القادر — محمد زكريا

مراجعة

د. طارق عبد الباري



المكتبة الأكاديمية
شركة مساهمة مصرية



مالكولم شاوف (الناشر)

إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تبدل أدوار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
في عصر العولمة

المترجمون

د. طـــارق عبد الباري
د. أمـــل مـــحي الدين

سوزان عبد القادر
محمد زكـــــريا

مراجعة
د. طارق عبد الباري

المراجعة الاقتصادية
أ.د. فرهاد محمد علي
خبير الاقتصاد والإدارة

المراجعة القانونية
أ. محمد بكري
الخبير القانوني



الناشر

المكتبة الاكاديمية

شركة مساهمة مصرية

٢٠٠٩

حقوق النشر

الطبعة الأولى ٢٠٠٩م- ١٤٣٠هـ

حقوق الطبع والنشر © جميع الحقوق محفوظة للناشر :

المكتبة الأكاديمية

شركة مساهمة مصرية

رأس المال المصدر والمدفوع ١٨,٢٨٥,٠٠٠ جنيه مصرى

١٢١ شارع التحرير - الدقى - الجيزة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

تليفون : ٣٧٤٨٥٢٨٢ - ٣٣٣٦٨٢٨٨ (٢٠٢)

فاكس : ٣٧٤٩١٨٩٠ (٢٠٢)

لا يجوز استنساخ أى جزء من هذا الكتاب بأى طريقة كانت إلا بعد الحصول على تصريح كتابى من الناشر .

هذا المشروع وهذا الكتاب

يعد هذا الكتاب واحداً من مجموعة من الكتب العلمية التطبيقية في مجالات الإبداع وهندسة السيارات وإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تمت ترجمتها في إطار مشروع "ألمانيا مركزاً للعلم" الذي يدعمه المركز الثقافي الألماني "معهد جوته" ويهدف لدعم ترجمة الأدبيات في مجالات العلوم الطبيعية والتقنية للمساهمة في بناء مجتمع العلم والمعرفة الحديث في العالم العربي انطلاقاً من توصيات مؤتمر "التنمية البشرية في العالم العربي لعام 2003 عن طريق التشجيع على ترجمة الأعمال العلمية القياسية والمبتكرة في مجالات البحث والتعليم والتكنولوجيا، فالطلب كبير على الترجمة التقنية والعلمية في المنطقة كما أن كلا من القطاع الجامعي وقطاع التدريب المهني لا يعكسان فقط الحاجة الملحة للعلوم المتخصصة والتقنية في شكل معاجم وقواميس تعليمية وعملية متخصصة مزودة بشروح توضيحية، بل إن دور النشر لاحظت أيضا ازدياد الطلب في هذا المجال في سوق الكتاب العربي كافة

وجدير بالذكر أن الأدبيات الألمانية العلمية المتخصصة تتمتع بسمعة فائقة في مجالات بعينها، ولكنها – وللأسف – لم تحظ بالترجمة بعد إلا على نطاق محدود للغاية لذا فإنه من بين ما يهدف إليه مشروع دعم ترجمة الأعمال العلمية الألمانية هو بناء وتدعيم شبكة عمل تضم مترجمي الأدبيات العلمية الألمانية

ونظرا لطبيعة مطلب هذا المشروع المتداخل والمركب فقد دعت الحاجة إلى تكوين حلقة عمل من الخبراء في الترجمة والنشر والبحث العلمي في مصر، وتكوين مجموعة مماثلة من الخبراء في ألمانيا لتوجيه المشروع وتقديم الاستشارات اللازمة له، كما تطلب تنفيذه كذلك اختبار واختيار نخبة من المترجمين المؤهلين للترجمة في المجالات العلمية المتخصصة، على ندرتهم البالغة وقد أقيمت في إطار المشروع ورش عمل تتناول ترجمة المصطلحات العلمية واللغة المتخصصة، حرصنا على أن يشارك بها مترجمون من جيل الأساتذة والخبراء وآخرون من شباب المترجمين وذلك لتيسير عملية تبادل الخبرات ونقل المعرفة من جيل الأساتذة إلى جيل الشباب بأسلوب رأسي من

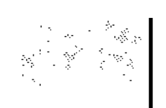
ناحية وتقريب لغة الشباب وأسلوب تفكيرهم ومصطلحات الحياة اليومية في المجالات العلمية لمجموعة المترجمين من جيل الأساتذة والخبراء من ناحية أخرى.

وتأتي أهمية هذا الكتاب "إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" لما تمثله مؤسسات هذا القطاع الهام والحيوي ليس فقط بالنسبة لألمانيا وأوروبا ولكن، وهذا هو الأهم في حقيقة الأمر، بالنسبة للوطن العربي، وذلك لما تلعبه ويمكن أن تلعبه في المستقبل هذه المؤسسات من دور هام على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي كما أن الكتاب يستعرض التحديات التي تتعرض لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة وتقدم المقالات والدراسات العلمية القيمة، التي يحتوي عليها، فرضياتها وحلولها بناء على خبرات ونماذج واقعية وعملية يطرح الكتاب كذلك بوضوح كبير وشفافية عالية المشاكل والمعوقات التي تعترض طريق هذه المؤسسات في ألمانيا ويؤصل لأسبابها. يقدم الكتاب كل هذا بأسلوب شيق للغاية يقبل عليه القارئ المتخصص والقارئ العام على السواء.

أما فيما يتعلق بترجمة الكتاب فقد تمت بأسلوب ورشة العمل التي تكونت من مترجمين وخبراء في مجالات القانون والاقتصاد والإدارة فضلاً عن فريق التنسيق والمراجعة اللغوية لما تميز به الكتاب من تنوع كبير في الموضوعات والأساليب العلمية واللغوية من ناحية ومن تخصص دقيق من ناحية أخرى مما أفرز كماً هائلاً من المصطلحات

لكل هؤلاء الزملاء جميعاً أتقدم بخالص الشكر على التعاون الممتاز الذي أبدوه في كل مراحل العمل بالكتاب والمرونة والروح الطيبة كفريق عمل، وأخص بالشكر المترجمة الشابة نورا إبراهيم. وسوف لن تمحى من ذاكرتنا أبدا تلك الأمسيات الطويلة التي قضيناها في نقاش مستفيض حول مصطلح واحد أو مجموعة من المصطلحات والتعبيرات اللغوية التي لا وجود لها أصلاً في اللغة العربية وكان لابد من إيجادها أو تلك التي من فرط سهولتها وكثرة تداولها باللغة الانجليزية لا يتصور المرء أبداً أنها ليس لها مصطلح مقابل يمكن الاعتماد عليه باللغة العربية، ولن أذكر أمثلة على ذلك الآن حتى لا أطيل على القارئ الكريم ولكنه سوف يكتشف ذلك بنفسه أثناء مطالعته الكتاب وفي هذا الإطار أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ الدكتور مالكولم شاوف (الناشر العلمي لهذا الكتاب) على تعاونه الدائم والسريع في كل ما لجأنا إليه فيه من استفسارات وأسئلة

إنني أعتقد أن التحدي الكبير الذي تواجهه الثقافة واللغة العربية العلمية المتخصصة والتسارع المذهل الذي تتقدم به الأفكار والعلوم والابتكارات التي لا تتوقف لحظة واحدة في الغرب، وفي بلد



مثل ألمانيا بشكل خاص، إنما يُفرض علينا اتباع أسلوب الفريق وورش العمل الجماعية في الترجمة ليس فقط من أجل المزيد من الدقة وتبادل الخبرات ولكن أيضاً من أجل تكوين أجيال جديـــدة مـــن المترجمين الشباب تنتقل لهم الخبرة المعرفية والفنية من الأجيال السابقة عليهم.

وأعتقد كذلك أن شيئاً من هذا قد تحقق بالفعل من خلال هذا المشروع العلمي الهام.

وأخيرا أود أن أنوه أننا أوردنا في النص وفي الهوامش جميع الأسماء الأجنبية التي ذكرها المؤلفون بلغاتها التي وردت بها في النص الأصلي لتسهل على القارئ الأريب الرجـــوع إلـــى انجـــازات أصحابها وأفكارهم إذا شاء في الدوريات والمراجع العلمية أو على شبكة الإنترنت.

كما نرجو أن تكون المصطلحات والتعبيرات اللغوية التي استحدثناها في اللغة العربية - حرصاً منا على تقريب المعني بروح اللغة الألمانية - إضافة محمودة بشكل أو بآخر، ونشكر كل مـــن يقـــدم تصويبا أو اقتراحا جديدا

د. طارق عبد الباري
المنسق العربي وخبير الترجمة
مقرر ورش العمل





يتم عادة تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لعدد معين من الأرقام، مثل معدل دوران المبيعات وعدد العمال والموظفين، وما إلى ذلك، وذلك في نطاق الإحصائيات الاقتصادية الرسمية يتكون قطاع "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" في الأساس من مجموعة مؤسسات على درجة كبيرة من عدم التجانس، حيث يتسع إطارها ليشمل مؤسسات الفرد الواحد الصغيرة جداً وصولاً إلى المؤسسات الأكبر منها ذات العمالة الأكبر، والتي قد تصل إلى عدة آلاف من العاملين. هذا فضلا عن تنوع العمالة الذي يغطي عدة مجالات من مجال التركيبات التقنية إلى مجال صناعة الأسنان الصناعية. وإضافة إلى ذلك تتسم هذه المؤسسات بسمات أخرى أكثر من تلك التي يمكن استقراؤها من واقع السمات الكمية

وفي الوقت نفسه يعد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمثابة العمود الفقري لاقتصاد السوق الاجتماعي، حيث يمثل عامل التنوع في مؤسسات هذه الفئة والمهارات المتفاوتة الظاهرة في خضم هذا التنوع ضمانا لتحقيق الاستقرار والأمان الاجتماعي من ناحية، لأنه من المستبعد أن يتزامن حدوث أخطاء من جميع المؤسسات وبالتالي فإن الكثير منها يتمكن من تجاوز مراحل الخطر في فترات الأزمات. ومن ناحية أخرى يعد ذلك أيضاً دافعاً يجبر أصحاب المشروعات والمؤسسات المتنافسة فيما بينها على انتهاج سبيل التجديد والفكر الابتكاري وتطبيق مبدأ المرونة في التعاملات، حتى تتسنى استمرارية تحقيق النجاح على المدى البعيد. وبالطبع لا يجدر أن يكون حجمها شديد الصغر وبنيتها بالغة الوهن، الأمر الذي لن يؤهلها للإبداع والابتكار وكذلك فإنه يسلبها القدرة الضرورية على البقاء والاستمرار في مواجهة فترات الأزمات المتعلقة بالدورات الاقتصادية أو البنية التكوينية للمؤسسات. كما أنه من الضروري أن يتم تحقيق قدر كافٍ من الربح والحفاظ عليه، هذا الربح يضمن بقاء المؤسسة وتنفيذ المهام المخطط لها والمتعلقة بالسياسة المجتمعية والاقتصادية، نظراً لأنه لا يسمح للمؤسسات ببلوغ حجم أقل من الحجم النموذجي للحيلولة دون نشوء بنيات غير فعالة في نطاق التكوين الداخلي لهذه المؤسسات، كالنمو الاجتماعي غير المحكوم، والجمود البيروقراطي، إلى آخره. تعاني المنطقة الواقعة على نهري الراين والرور التي تضم عدداً

من المدن الكبيرة من مثل هذه المشكلات، كما كان الحال في ولايات جمهورية ألمانيا الديمقراطية سابقاً. يندرج ضمان توفر مثل هذه الشروط الإطارية ضمن المهام الضرورية للسياسة التنافسية.

من ناحية أخرى فإن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يدرك مدى مسئوليته الاجتماعية تجاه الدولة والمجتمع. وقد كشف استفتاء أُجري عام 2001 أن نسبة 60% من قطاع هذه المؤسسات يزداد إحساسها بالمسؤلية تجاه المجتمع مقارنة بفئات ومجموعات أخرى داخل المجتمع. يتضح ذلك من واقع التزامها الاجتماعي وسعيها في الحفاظ على فرص العمل الموجودة وتوفير أخرى جديدة.

وفي هذا الإطار تحتفظ ألمانيا بتقليد وتراث جيد، إلا أن مجموعة من موظفي الأجهزة البيروقراطية على مستوى عالٍ من التأهيل الإيديولوجي لنظام اقتصادي حكومي منهار، بالاشتراك مع مجموعة من الرومانسيين من عشاق المبدأ الاجتماعي، تراه تراثاً شائناً متهمةً إياه بالليبرالية الجديدة. ويعد ضعف مستوى التعليم في المدارس فيما يتعلق بالمسائل الاقتصادية أرضاً خصبة لنمو أحكام مسبقة وظهور وصفات طهي فاسدة يتم إعدادها في غرف تعذيب نظام اقتصادي حكومي موجه.

تنبع سمة التفاهم الضمني الذي يتميز به قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من البنية الهيكلية الخاصة بمؤسساته، لأنه في الكثير من هذه المؤسسات يشغل مالك المؤسسة نفسه منصب مدير المؤسسة. ويعد من يشغل هذا المنصب مسئولا عن اتخاذ جميع القرارات الهامة وعادة ما تخول له شخصياً المسائل المتعلقة بنجاح مؤسسته ووضعها المالي. ومن هذا المنطلق يتحمل مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مسئولية كبيرة تجاه المؤسسة ذاتها وكذلك تجاه العاملين بها، وعادةً ما يكون هذا في شكل علاقة شخصية ووثيقة. أما أسلوب النزاعات الطبقية فتُعرف به بالأحرى المؤسسات الكبري المُسيّسة نقابيا وحكومياً.

تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفضل حجمها الذي تَسهُل الإحاطة به، أن تهيء وتكيف نفسها بسهولة ومرونة مع ما يستجد من مواقف، وهو ما يعد عامل قوة توفره نقطة انطلاق مميزة لهذه المؤسسات حتى يتسنى لها مواجهة التحديات الراهنة بنجاح، مثل العولمة أو ظروف التمويل



الجديدة، كما تعد القرارات المتخذة هذه الأيام حاسمة بالنسبة لمستقبل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتطلب قدراً كبيراً من القدرة على تفهم المشكلات وإدارة الأمور المعقدة.

ومن المتوقع أن يلعب الالتزام الذي يعتنقه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاما في المستقبل القريب، لأن شعار اليوم هو التغلب على التحديات الهامة عدم تنظيم الأسواق، تزايد نفوذ العولمة، التسارع المستمر لمتغيرات السوق والصناعة، إضافة إلى متطلبات التمويل الجديدة التي نشأت من خلال اتفاقية بازل الثانية، وغير ذلك ولسوف يحدد مستقبل الاقتصاد الألماني بشكل حاسم الظروف الإطارية المتعلقة بسياسات التنظيم وأيضاً الطريقة والكيفية التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتغلب من خلالها على هذه التحديات

"**إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – تبدل أدوار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة**"، يتناول هذا الكتاب، الذي قام بتأليفه مجموعة من المؤلفين وأشرف على نشره مالكولم شاوف، هذه المشاكل وما يدور في فلكها وقد جمع شاوف نخبة مختارة من المؤلفين المتخصصين في مجالات البحث العلمي والسياسة والممارسة الاقتصادية في مركز الدراسات "نويس" لعقد مؤتمر يحمل نفس هذا الاسم نظمته الكلية التطبيقية للاقتصاد والإدارة، والرابطة الاتحادية للخبراء الألمان في مجال الاقتصاد القومي واقتصاد المؤسسات يتضمن الكتاب أبحاث وإسهامات هؤلاء الخبراء وغيرهم من خبراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبذلك فإن شاوف يعطي بهذا الكتاب دفعة لعملية البحث التطبيقي في الكلية التطبيقية للاقتصاد والإدارة وفي الوقت نفسه يفتتح به سلسلة من الإصدارات تهتم في المقام الأول بالأسئلة والقضايا الآنية الملحة المتعلقة بالسياسات الاقتصادية وسياسات المؤسسات

إيسن، في فبراير 2006

فرانتس بيتر لانج

رئيس الرابطة الاتحادية للخبراء الألمان في مجال الاقتصاد القومي واقتصاد المؤسسات



محتوى الكتاب



مالكولم شاوف Malcolm Schauf

المقدمة



يعد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا القطاع الذي يقدم أكبر قدر ممكن من فرص العمل والتدريب المهني، ويقوم هذا القطاع بتشغيل ما يقرب من نصف حجم الاستثمارات، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للاقتصاد القومي، إلا أن الظروف العامة المحيطة بمؤسسات هذا القطاع، والتي تفرضها السياسة العامة المتبعة لا تتواءم على الإطلاق مع ما تحتاجه هذه المؤسسات من مقومات ولاشك أن هذا يرجع في المقام الأول إلى أن السياسة العامة كثيرا ما تفتقد إلى الفهم الدقيق والمتخصص على المستوى الاقتصادي، كما يرجع ذلك أيضا إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتمتع إلا بقدر محدود للغاية من الحضور على المستوى العام بين الناس، كما أن علم اقتصاد الشركات لم يتطرق لفترات طويلة إلى دراسة هذه المؤسسات دراسة وافية

ولم يزد الاهتمام العلمي بهذا القطاع إلا في السنوات الأخيرة فقط، وقد ظهر ذلك جليا في تزايد الكتابات والأبحاث المنشورة في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكما هو الحال في شتى مجالات البحث العلمي، فإنه يجدر بنا، في هذا المقام أيضا، أن نضع تعريفا محددا للموضوع الذي يبحثه هذا الكتاب يندرج تحت مصطلح إدارة المؤسسات مفهومان يختلف كل منهما عن الآخر هما **الإدارة المؤسسية**، و**الإدارة الوظيفية** أما الإدارة المؤسسية فيقصد بها مجموعة الأشخاص الذين يتولون أداء مهام الإدارة في المؤسسة؛ حيث تقوم ما يطلق عليها الإدارة العليا باتخاذ القرارات الاستراتيجية والهيكلية والقرارات طويلة الأجل، في حين يخول للإدارة المتوسطة تنفيذ الخطط المستهدفة في المؤسسة، فالإدارة ليست إذا مجموعة متجانسة من الأفراد، بل إنهم مختلفون في كفاءتهم المهنية وفي حدود صلاحياتهم الوظيفية، ولكن عليهم جميعا أن يحققوا هدفا واحدا وهو أن تتقدم مصالح المؤسسة على المصالح الفردية للعاملين بها، حيث يمثلون في ذلك دور صاحب العمل أما الإدارة الوظيفية فتعني إدارة المؤسسة، أو المنظمة كنظام عمل جماعي

وتكتمل عملية الإدارة بالمفهوم التقليدي من خلال تأدية خمس وظائف إدارية مختلفة هي التخطيط، والتنظيم، وتوظيف العمالة، والقيادة، والمراقبة ويعني **التخطيط** عملية تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بتنفيذ الخطة الموضوعة ويمكن القول بأن التخطيط هو التكوين النظري لمرحلة تحقيق الأهداف عند التنفيذ أما وظيفة **التنظيم** فهي نوع من التدخل الخلاق الذي يجعل من تحقيق

الأهداف أمرا ممكنا بالفعل ويستلزم ذلك إيجاد أنظمة هيكلية مناسبة، على سبيل المثال **الأقسام** الوظيفية المختلفة، والكفاءات اللازمة، وكذلك أنظمة المعلومات ومن المنوط بقطاع **توظيف العمالة** بوصفه قطاعا من القطاعات الوظيفية للإدارة توفير الموارد البشرية اللازمة لإنجاز المهام، وتحقيق الأهداف المختلفة، وتوظيف هذه العمالة في المكان والوقت المناسبين وبالأعداد اللازمة أما **القيادة** فعليها توجيه سلوك العاملين إلى الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتبقى بعد ذلك مهمة مقارنة النتائج التي يتم التوصل إليها مع ما سبق تحديده من أهداف، وذلك جزء أساسي من مهمة **المراقبة**

والجدير بالذكر ان النظرة الإدارية التقليدية التي تسير طبقا لخطة محددة، والتي ترى ضرورة تنفيذ الوظائف الإدارية المختلفة واحدة تلو الأخرى بدءا بالتخطيط، تلك النظرة أصبحت تصطدم بالواقع العملي الذي ينوء بتعقيدات متفاقمة تفرضها الظروف المحيطة به، فالمؤسسة كمنظومة اجتماعية تحكمها تداخلات متشابكة تتزايد مع الوقت، تتمثل في وجود ارتباط متبادل بين العناصر المختلفة مع اختلاف مهامها الوظيفية، كما يحكمها أيضا عدد من التداعيات المتتالية التي تعقب اتخاذ قرار من القرارات، ينشأ عن ذلك عدد لا حصر له من البدائل المتشابهة مع بعضها البعض، فيصعب بذلك تحقيق المعرفة الكاملة ببيئة العمل وعلى ذلك فإن المهام الجوهرية الخمس التي تتضمنها عملية الإدارة يمكن وصفها بأنها نسيج متشابك من العلاقات، لا بد أن يكون متوائما مع العوامل المحيطة به والظروف الإطارية المستجدة، ولا يمكن النظر إلى أي من هذه المهام الإدارية بمعزل عن بعضها البعض وعما حولها، فهذه المهام لا بد من تقييمها مجتمعة في ظل الظروف المحيطة بها

ولكن ما الفرق إذا بين إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإدارة المؤسسات على وجه العموم؟
أولا فيما يخص توفير الموارد تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على موارد مالية محدودة، وعادة ما تعجز عن الاستعانة لفترة تزيد عن عدة شهور باستشاريين منتدبين ممن يتقاضون أتعابا مرتفعة والذين كثيرا ما تغيب عنهم تماما الطبيعة الخاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يتعذر على أصحاب هذه المؤسسات أن يوكلوا الوظائف الإدارية إلى متخصص في هذا المجال ولذلك ففي القاعدة العامة لا بد أن يكون مدير المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة رجلا موسوعيا،

يستطيع أن يلم بجدارة بالمجالات المختلفة لاقتصاد الشركات، الجوهرية منها والعامة وهناك فارق اخر يميز إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات، وهو استخدام الأدوات المختلفة لاقتصاد الشركات، فنتيجة لمحدودية حجم المؤسسة بالمقارنة بحجم المؤسسات الكبرى، فإن هناك بعض الإجراءات والتصورات التي لا تتناسب بنفس القدر مع هذه الحالة وهذا ينطبق بوجه خاص على الإدارة الاستراتيجية التي يجب أن تتميز في أدائها بالسهولة النسبية في الاستخدام والتنفيذ فيمكن للمؤسسات التي يتولى أصحابها إدارتها بأنفسهم ان تضع خططا طويلة الأجل، ولا تقوم بتشغيل استثمار ذي ربحية إلا في مرحلة لاحقة، حيث إنها ليست مضطرة إلى تحقيق نجاحات، وبالتالي تحقيق أرباح على المدى القصير كما هو الحال مثلا بالنسبة لإدارات الشركات المساهمة وأخيرا فإن أسلوب التعامل والروح السائدة بين العاملين في المؤسسة تمثل فارقا حاسما، فالكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تزال شركات عائلية خالصة قد أرست عبر سنوات عديدة مجموعة من القيم المشتركة يطبقها كافة العاملين بها في تعاملاتهم فيما بينهم، كما أن الحجم المحدود للمؤسسة يشجع على نشوء علاقات وروابط اجتماعية قوية ووطيدة بين أفرادها، مما يفرض على إدارة العاملين مراعاة بعض الاعتبارات الخاصة

ولكن ما التعريف الدقيق لما يسمى بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ لا بد من وضع تعريف محدد لهذا المصطلح حتى يمكن وضع قاعدة مشتركة يمكن بناء الفهم المتبادل على أساسها، مما يكفل إمكانية التعامل العلمي مع هذا المفهوم يقدم فرانك فالالاو Frank Wallau في مقاله عرضا عاما لأحوال قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا، ويضع تعريفا كميا ونوعيا لهذا المفهوم، ويرسي بذلك أساسا مهما يمكن ان يقوم عليه المزيد من التفصيلات حول هذا الموضوع

تكمن جوانب القوة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما تتمتع به تلك المؤسسات من قدرة خاصة على التأقلم المرن والسريع مع الظروف المتغيرة التي تحيط بها، ومع متغيرات السوق ومستجداته، وهناك جانب اخر من جوانب قوة هذه المؤسسات، هو القدرة على ابتكار منتجات جديدة، تستطيع أن تلاحق بها القدرة التنافسية في السوق وكثير من المؤسسات، وخاصة تلك التي يتولى أصحابها الإدارة فيها بأنفسهم، تحسن استغلال نقاط القوة هذه في تحقيق وضع ناجح لها في الأسواق العالمية ويوضح لنا المقال الذي يقدمه الناشر في هذا الكتاب كيف تستطيع المؤسسة

الصغيرة أو المتوسطة أن تنجح في تنفيذ تخطيط منظم، وتحقيق مكانة استراتيجية خاصة في السوق، ويستعرض بيتر كوربله Peter Kürble هذه الفكرة أيضا على كل من المستوى التخطيطي والتنفيذي لعملية التسويق

وتؤدي سهولة الوصول إلى الأسواق العالمية وخاصة بالاستفادة من الأساليب الحديثة لتكنولوجيا الاتصالات واستخدام شبكة المعلومات الدولية إلى حدوث نمو كبير في كل من الأسواق التجارية، واسواق العمل، والأسواق المعلوماتية على حد سواء حتى وإن ازدادت بذلك حدة التنافس إلا أن ذلك أيضا يفتح أسواقا جديدة ويعرض لنا شتيفن بيليتسكه Stefan Bieletzke مدى الإمكانيات التي تتوافر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال أعمال الكسب الإلكترونية

بعد أن كان التنافس قبل عدة سنوات إقليميا أو محليا في المقام الأول أصبح اليوم تنافسا عالميا، وهذا ينطبق، ليس فقط على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل ينطبق أيضا على كافة المؤسسات الأصغر حجما منها، والشركات التي تقوم بأداء أنشطة حرفية وسوف تجعل عملية التحرر الاقتصادي داخل الاتحاد الأوروبي في المستقبل من السهل على الشركات الأجنبية أن تتخذ من ألمانيا مقرا لها أو أن تنشئ فروعا أخرى لها هناك، وعلى ذلك فإنه يجدر بالمؤسسات الألمانية الصغيرة والمتوسطة أن تعد نفسها للمنافسة العالمية ايضا وتتناول انيا شولتس Anja Schulz موضوع التحول إلى التدويل، وتعرض الآليات والمصادر الممكنة التي من شأنها أن تدعم هذا الاتجاه، والتي تمثل عاملا مهما بالنسبة للمؤسسات الأصغر حجما نظرا لمحدودية مواردها المالية

وعلاوة على ذلك فإن التطور التكنولوجي الحثيث الذي تزداد سرعته يوما بعد يوم، وكذلك زيادة قصر دورة حياة المنتج، يجعلان من الضروري أن تكون للمؤسسات القدرة على التواؤم بسرعة أكبر ومرونة أكثر مع التغيرات المختلفة التي قد تواجهها، ويلقي فيرنر كريمر Werner Krämer الضوء على المستجدات التي تفرضها هذه الظروف على إدارة الأفراد، وكذلك التنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والجدير بالذكر أن تدهور إمكانيات التمويل اتفاقية بازل 2 زادت من صعوبة الظـروف التـي تمارس في إطارها المؤسسات الألمانية الصغيرة والمتوسطة نشاطها، حتى إن النجاح الذي تحققـه المؤسسات الألمانية بصفة عامة يقابله عدد كبير من حالات إشهار الإفلاس في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشير الدراسة التحليلية لأسباب إشهار الإفلاس إلى مواطن ضعف محددة، وهـي أن 75 من حالات إشهار الإفلاس تنشأ نتيجة سوء إدارة المؤسسة، وهناك 80 مـن الحـالات جاءت لأسباب تمويلية ولا يوجد سوى 55 فقط من حالات إشهار الإفـلاس ترجـع لأسـباب خارجية مثل أسعار الصرف، ورفع الأجور، والأعباء الضريبية وغيرها وقد يجتمع أيضا أكثر من عامل من هذه العوامل العديدة فيسبب مشكلة إشهار الإفلاس فعلى سبيل المثال نجد أن الأخطاء الإدارية المتراكمة قد تلعب دورا خطيرا، وخاصة في أزمات أسعار الصرف ، مما قد يهدد كيـان الشركة بأكمله ونتيجة لضعف رأس المال وقلة السيولة النقدية بالمقارنة بالمؤسسات الكبرى يمكـن أن تنزلق إحدى المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة – بالرغم من سلامة وضعها الاقتصادي إلـى خطر إشهار الإفلاس ويوضح لنا ينس إم شـميتمان Jens M. Schmittmann فـي مقالـه السمات التي يجب أن تتوافر في الإدارة الفعالة في حالات إشهار الإفلاس، والتعـرض للأزمـات المختلفة

ومن الناحية الإحصائية فإنه كلما كان حجم المؤسسة محدودا، انخفض حجم المعرفـة الإجرائيـة والتقنية للمؤسسة في مجال اقتصاد الشركات فالنجاح الذي تحققه المؤسسة يتناسب طرديـا مـع الآليات الاقتصادية التي تستخدمها هذه المؤسسة، مثل تخطيط السيولة النقدية، والتخطـيط الإداري الاستراتيجي وسوف تضع البنوك والهيئات الإحصائية في اعتبارها المعـايير النوعيـة بـصورة أكبـر، وذلك طبقا لاتفاقية بازل الثانيـة، ومثال ذلك اللوائح المتبعة داخل المؤسـسة، والتـشكيل الهيكلي للإدارة وكفاءتها، والبنية التحتية الاقتصادية وغيرها وعلى ذلك فسوف تتزايد حاجة إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تأهيلها تأهيلا اقتصاديا عاليا، نتيجة لوضع معايير تقويم جديدة، فلا بد أن يكون تحقيق حرفية عالية في الأداء الإداري للمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة هدفا رئيسا من الأهداف العليا لها وهذا الكتاب يعتبر إسهاما في هذا الإطار

---

[1] فارن باول شتيفان شتاين Paul, Stephan/Stein التقييم البياني واتفاقية بازل 2 وتمويل الشركات بانك للنشر، كولونيا 2002، ص 25



فرانك فاللاو **Frank Wallau**

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا

- العمود الفقري للاقتصاد

1 المقدمة

تبدأ الخطوة الأولى في عملية توضيح الأهمية التي تمثلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالنسبة للاقتصاد القومي، بمعرفة العدد الإجمالي للمؤسسات الاقتصادية الألمانية وما أن نشرع في ذلك حتى نجد أنفسنا أمام مشكلات جسيمة، حيث لا يتوافر حصر شامل لهذه المؤسسات كما لا توجد إحصائية بهذا الشأن متفق عليها

ولعل الإحصائية الخاصة بضريبة المبيعات تقدم لنا أدق حصر ممكن لهذا البيان تفيد أحدث إحصائية لضريبة المبيعات بوجود 2.9 مليون مؤسسة اقتصادية عام 2003، إلا أن هذا البيان يحتاج إلى تدقيق، حيث لا تشمل هذه الإحصائية المهن العلاجية الحرة وشركات التأمين المعفاة من ضريبة المبيعات، وكذلك المؤسسات التي لا يصل معدل دوران مبيعاتها إلى حد الاستحقاق الضريبي، ويضاف إلى ذلك أيضا ما يسمى بالتسويات التأسيسية التأسيسات الجديدة التصفيات الخاصة بعام 2004 التي تقدر بحوالي 144000 مؤسسة، وطبقا لإحصائيات معهد بون لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة IfM فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في السوق قد وصلت في مجموعها إلى حوالي 3.3 مليون مؤسسة في نهاية عام 2004

ويضم هذا العدد الذي يزيد عن ثلاثة ملايين مؤسسة حوالي 280000 شركة للصناعات التحويلية، وحوالي 315000 شركة لأعمال البناء، وما يقرب من 418000 شركة لتجارة القطاعي، وحوالي 800000 شركة خدمية أما المشروعات الحرفية والمهن الحرة فلم تندرج داخل الإحصائية الرسمية في فرع واحد فقط من فروع الاقتصاد، بل إنها توزعت بين فروعه العديدة وطبقا لتقديرات كل من الرابطة المركزية للحرف اليدوية الألمانية ZDH ، ومعهد المهن الحرة بلغ عدد هذه المؤسسات في عام 2003 حوالي 560000 مؤسسة حرفية، وحوالي 817000 مؤسسة للمهن الحرة من بين هذه المؤسسات التي تبلغ 3.3 مليون

ولما كان مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد يشوبه بعض الخلط، يجدر بنا بادئ ذي بدء أن نضع تعريفا محددا لهذا المصطلح وأن نحدد خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الذي يلعبه هذا القطاع في شتى الجوانب الاقتصادية وهذا ما يتناوله الفصل الثاني ثم نعرض بعد

ذلك لأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالنسبة للاقتصاد القومي بالاستعانة بالأرقام البيانية التي يطلق عليها الأرقام الدلالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونتناول في الفصل الرابع باقتضاب مدى النجاح الذي حققته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوصول إلى الأسواق العالمية

أما الفصل الخامس فيضم أحدث البيانات الخاصة بعملية تغير المؤسسات، أي تأسيس شركات جديدة وتصفية أخرى قائمة، حيث تتضح الزيادة الكبيرة في حالات تأسيس الشركات في السنوات الماضية نتيجة للبطالة

ولا تقتصر الأهمية الكبرى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على دورها في الاقتصاد القومي فحسب، بل إنها تسهم أيضاً بقدر كبير في تحقيق الصالح العام على كافة المستويات، ويقدم الفصل السادس أمثلة للجهود التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاه مجتمعاتها

2 تعريف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبرى بالنسبة للاقتصاد القومي تتأكد باستمرار، ولكن من دواعي الدهشة ألا يكون هناك تعريف متفق عليه لهذا المصطلح الاقتصادي

1.2 تعريف كمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تندرج المؤسسة تحت مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا لم يتعد حجمها حدا معينا من حيث تعاملها التجاري في السوق، وعدد العاملين بها، أو قد ينظر لأحد هذين المقياسين فقط فعلى سبيل المثال يعتبر معهد بون لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :IfM أن المؤسسة تندرج ضمن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذا كان عدد العاملين بها أقل من 500 عامل أو إذا قل معدل دوران مبيعاتها السنوية عن 50 مليون يورو أما الاتحاد الأوروبي فقد حدد منذ بداية عام

2005 أن المؤسسات التي يقل عدد العاملين فيها عن 250 عامل ولا يتعدى حجم تعاملاتها التجارية 50 مليون يورو هي موسسات الصغيرة والمتوسطة انظر الشكل البياني 2 1

شكل 2 1 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

IfM BONN

Institut für Mittelstandsforschung Bonn

تعريفات كمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقاً لمعهد * IFM

حجم المؤسسة	عدد العاملين	معدل دوران المبيعات
صغيرة	حتى 9	حتى أقل من مليون يورو
متوسطة	10 حتى 499	مليون حتى أقل من 50 مليون يورو
كبيرة	500 فأكثر	50 مليون يورو فأكثر

* ساري منذ تطبيق اليورو

المصدر: معهد IFM، 2004

تعريفات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقاً لتحديد الاتحاد الأوروبي

بدءاً من عام 2005 (حتى نهاية 2004)

حجم المؤسسة	عدد العاملين	معدل دوران المبيعات	الموازنة السنوية
مؤسسة صغيرة	صفر – 9	حتى 2 مليون يورو (– مليون يورو)	حتى 2 مليون يورو (– مليون يورو)
مؤسسة صغيرة	10 – 49	حتى 10 مليون يورو (7 مليون يورو)	حتى 10 مليون يورو (5 مليون يورو)
مؤسسة متوسطة	50 – 249	حتى 50 مليون يورو (40 مليون يورو)	حتى 43 مليون يورو (27 مليون يورو)
مؤسسات صغيرة ومتوسطة	**أقل من 250**	**حتى 50 مليون يورو (40 مليون يورو)**	**حتى 43 مليون يورو (27 مليون يورو)**

ولا يجوز أن تقع نسبة 25% أو أكثر من المؤسسة في حيازة مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات لا ينطبق عليها التعريف الصادر عن الاتحاد الأوروبي.

ما بين القوسين: توصية سارية حتى عام 2004

المصدر: المفوضية الأوروبية 1996/2003

© IFM Bonn 2005 51_n-1

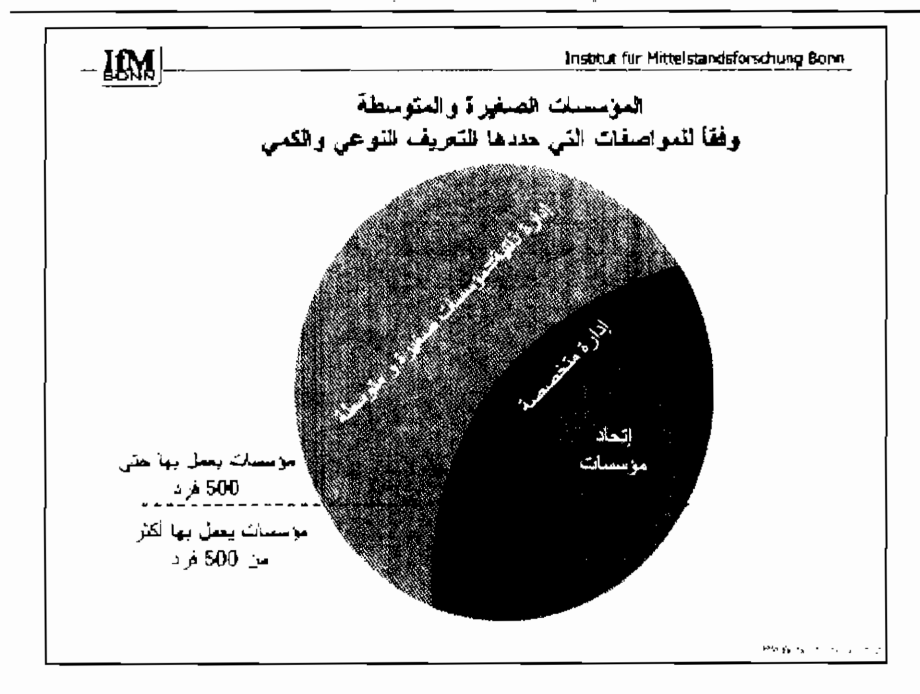
2.2 تعريف نوعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من أن استخدام الطرق والوسائل الحسابية التي تعتمد على البعد الكمي يفيد بصورة كبيرة في فهم ما يقصد بالموسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذه الأداة الاقتصادية لا يتسنى تعريفها العلمي بالاستعانة بمجرد دلالات رقمية فقط، وإنما لا بد من وجود معايير نوعية تجعل من هذا التعريف تعريفا أكثر دقة عند وضع مفهوم لمصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يلعب

الشخص المخول له مهمة الإدارة، أي الذي يقوم بالتخطيط ومراقبة سير العمل في المؤسسة دورا محوريا، حيث يكون على صلة شخصية وثيقة بالمؤسسة حتى إنه يتعين الربط في هذه الحالة بين هوية المؤسسة وهويته هو لتصبحا هوية واحدة

ويتضح ذلك من جانب في اقتران ملكية المؤسسة بتحمل المسئولية القانونية عنها، أي أن هناك وحدة بين الكيان الاقتصادي لإدارة المؤسسة وكيان المؤسسة ذاتها، كما يتضح على الجانب الآخر في الدور المحوري لمن يضطلع بأعباء الإدارة في تحمله المسئولية عن كافة القرارات التي تصدر عن المؤسسة وتؤدي عملية التوحيد هذه بين المؤسسة وصاحبها، إلى التأثير المباشر للإدارة على شتى القرارات الاستراتيجية المهمة في المؤسسة

شكل 2 2 التعريف النوعي مقابل التعريف الكمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



[2] قارن تقرير معهد بون لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2002) (IfM، ص 3

وتظهر التأثيرات الاقتصادية لتطبيق هذه المقاييس النوعية في توصيف المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في أسلوب التمويل، والسياسة الإنتاجية، والاستعداد لتطبيق أساليب اقتصاد الشركات وغيرها، كما يتضح بصورة خاصة في النشاط الابتكاري

وتكون لهذه المعايير النوعية في بعض الأحيان أهمية كبيرة تتضاءل أمامها الجوانب الكمية الخالصة، وقد يؤدي هذا إلى أن تدخل شركة يزيد عدد العاملين فيها عن 500 فرد أو يصل معدل دوران مبيعاتها إلى ما يزيد عن 50 مليون يورو في عداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك طبقا لطبيعة كيانها وأدائها ومن ناحية أخرى يمكن ألا ينطبق على بعض المؤسسات توصيف صغيرة او متوسطة إذا طبقنا فقط المعايير الكمية دون غيرها، على الرغم من أنها قد تكون مملوكة بأغلب قطاعاتها لإحدى المؤسسات الكبيرة لهذا توصف بأنها تدار بإدارة محترفة قارن الشكل البياني 2 1

ولما كانت المواصفات النوعية سالفة الذكر التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها لا يمكن حصرها إحصائيا بسهولة، فقد أصبح من المعتاد في دافع الممارسة العملية أن يتم الاعتماد على التعريف الكمي، الذي كان يعد في الأساس مجرد معيار مساعد، اعتمادا أساسيا لتحديد حجم المؤسسة

---

[3] لمزيد من التفاصيل قارن فالاو كايزر 2001 (Wallau/Kayser، ص 43 ومايليها) تختلف الآراء العلمية حول المعايير التي يجب تطبيقها لتحديد كون المؤسسة تدار بواسطة أصحابها أو تدار عائليا، ومتى تعتبر هذه الإدارة إدارة متخصصة فكل الاراء لا تصنع حدودا واضحة للحالات المختلفة، فضلا عما تثيره من اضطراب وتناقص. انظر كلاين (2000 (Klein، ص 19

3 الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.3 عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

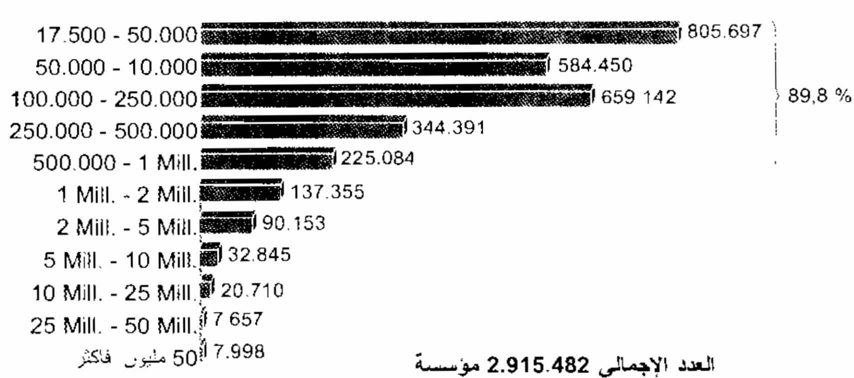
بناء على التعريف الكمي الصادر عن معهد بون لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة IfM يتبين أن 89.8 من المؤسسات الألمانية قد بلغ معدل دوران مبيعاتها عام 2003 أقل من مليون يورو سنويا وهناك 9.9 من المؤسسات قد حققت تعاملا تجاريا سنويا، تراوح بين مليون و50 مليون يورو، والجدير بالذكر أن عدد المؤسسات الكبرى في ألمانيا يبلغ 0.3 فقط من إجمالي عدد المؤسسات هناك، أي أنه طبقا للتعريف الكمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن 99.7 من المؤسسات الألمانية هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة قارن شكل 3 1

شكل 3 1 المؤسسات الملزمة بضريبة المبيعات

IfM BONN — Institut für Mittelstandsforschung Bonn

المؤسسات[1] في ألمانيا عام 2003

مصنفة طبقا لمعدلات دوران المبيعات



العدد الإجمالي 2.915.482 مؤسسة

[1] فقط المؤسسات الملزمة ضريبيا والتي تتجاوز عمليات الخدمات والتوريد قيمة 17.500 يورو

المصدر: مكتب الإحصاء الاتحادي: تقييم خاص لإحصائية ضرائب المبيعات لعام 2003 بتكليف من معهد IfM فيسبادن، 2005، بالإضافة إلى حسابات معهد IfM

© IfM Bonn 2005 51 n-3

باستخدام إحدى طرق التقويم والعينات العشوائية التي ابتكرها معهد بون لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة IfM أمكن كذلك لأول مرة تحديد نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتم إدارتها عائليا[4] وهناك 94.8 من مجموع المؤسسات الألمانية تنتمي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقاً للتعريف النوعي، أي أنه بتطبيق هذا التعريف النوعي، فإن الأغلبية العظمى للمؤسسات الألمانية تندرج تحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تبين من هذا التقويم أن هناك ما يزيد عن 600000 مؤسسة تملكها سيدات، وأنهن يقمن بإدارتها كذلك[5]

2.3 التعاملات التجارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بجانب تحديد العدد الذي وصلت إليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنه من المهم أيضا معرفة حجم التعاملات التجارية التي تحققها تلك المؤسسات سنويا. تشير الإحصائيات إلى أنه في عام 2003 حققت 2.9 مليون مؤسسة تعاملات تجارية تقترب قيمتها من 4.25 بليار يورو، وكما هو متوقع فإن المؤسسات الكبيرة قد حققت حوالي 60 من هذه التعاملات، بينما حققت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى 50 مليون يورو تعاملات تجارية. 40.8 تقريبا من مجموع هذه التعاملات، أي حوالي 1735 مليار يورو انظر الشكل البياني 3 2

[4] حيث إن الإحصائية الرسمية السابقة لا تقدم بياناً لهذه النسبة، كانت هناك ضرورة للحصول على بيانات لما يزيد عن 10000 مؤسسة من أحد بنوك المعلومات – مصنفة طبقا لصيغة قانونية محددة للاستفادة منها في التقويم، وقد تمت دارستها حسب الهيكل الإداري والتشكيل الذي يضم أصحاب العمل؛ بحيث أمكن تصنيفها طبقا لخصائص كل منها، إما مؤسسة عائلية وإما مؤسسة ذات إدارة متخصصة قارن فولتر هاوز :Wolter/Hauser 2001، ص 65 وما يليها

[5] قارن كاي وأخرين Kay .2003)، ص 1 وما يليها

شكل 3 2 معدلات دوران المبيعات للمؤسسات الملزمة بضريبة المبيعات

Institut für Mittelstandsforschung Bonn — IfM BONN

المؤسسات[1] في ألمانيا ومعدلات دوران مبيعاتها[2] عام 2003

مصنفة طبقا لمعدلات دوران مبيعاتها

		in %
17.500 - 50.000	25.6	0.6
50.000 - 10.000	42.0	1.0
100.000 - 250.000	105.1	2.4
250.000 - 500.000	121.5	2.8
500.000 - 1 Mill.	158.0	3.7
1 Mill. - 2 Mill.	191.9	4.5
2 Mill. - 5 Mill.	276.9	6.5
5 Mill. - 10 Mill.	228.4	5.4
10 Mill. - 25 Mill.	318.9	7.5
25 Mill. - 50 Mill.	266.6	6.3
50 مليون فأكثر	2519.6	59.2

10.6 %

يبلغ إجمالي معدلات دوران المبيعات لعدد 2915482 مؤسسة 4254.6 مليار يورو

[1] فقط المؤسسات الملزمة ضريبيا والتي تتجاوز عملها الخدمات والتوريدات التي تقدمها قيمة 17.500 يورو

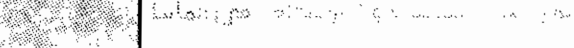
[2] بدون ضريبة المبيعات

المصدر: مكتب الاحصاء الاتحادي: تقييم خاص لاحصائية ضرائب المبيعات لعام 2003، بتكليف من معهد IfM، فيسبادن، 2005 وتقديرات معهد IfM

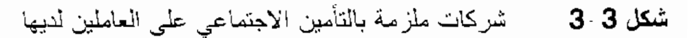
© IfM Bonn 2005 51_n-4

3.3 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كصاحب العمل

من بين ما يزيد عن 2 مليون شركة هناك 69 من الشركات يتراوح عدد العاملين بهـا، الـذين تغطيهم مظلة التأمين الاجتماعي الإجباري، من 1 إلى 5 أفراد، كما أن هناك 12 من الشركات تؤمن على 6 9 من العاملين بها، وبذلك فإن حوالي 80 من الشركات يوجـد بها أقـل من 10 أفراد فقط يتمتعون بمظلة التأمين الاجتماعي قارن الشكل البياني 3 3



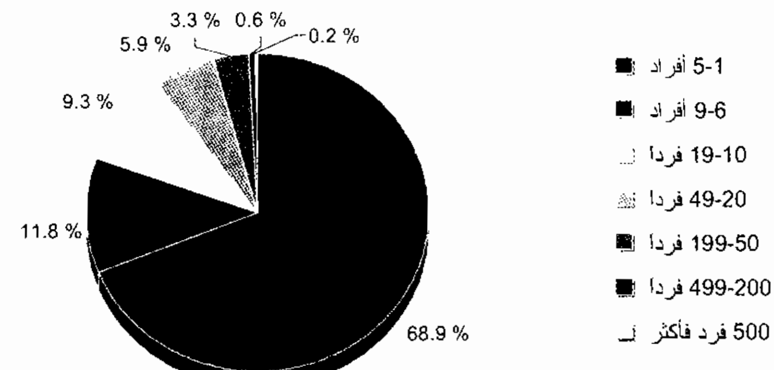
شكل 3-3 شركات ملزمة بالتأمين الاجتماعي على العاملين لديها



Institut für Mittelstandsforschung Bonn

IfM BONN

شركات ملزمة بالتأمين الاجتماعي على العاملين لديها عام 2004



إجمالي عدد الشركات: 2.055.457
عدد الشركات التي يعمل بها 1-9 أفراد: 1.659.806
عدد الشركات التي تعمل بها 10-499 فرد: 390.936
عدد الشركات التي يعمل بها 500 فرد فأكثر: 4.715

المصدر: معهد سوق العمل والمهن التابع لمكتب العمل الألماني (2005)

© IfM Bonn 2005 51_n-5

بلغ عدد العاملين في أكثر من 2 مليون شركة حتى يوم 30/6/2004 حوالي 26.5 مليون فرد يستحقون التأمين الاجتماعي عليهم، منهم حوالي 79٪ يعملون في شركات يصل عدد العاملين فيها إلى أقل من 500 فرد (قارن الشكل البياني 3-4)، وحيث أن هذه الإحصائيات تقتصر فقط على الشركات، ولا تتضمن المشروعات بصفة عامة، فهي لا تقدم صورة حقيقية للحجم الكلي للنشاط الاقتصادي في المجالات التي تزخر بالتفرع، مثل مجال النشاط التجاري. كما تخلو هذه الإحصائية من المؤسسات المستقلة والفردية. وطبقا لإحصائيات معهد بون لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (IfM)[6] فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بتشغيل حوالي 70٪ من إجمالي عدد العاملين في ألمانيا

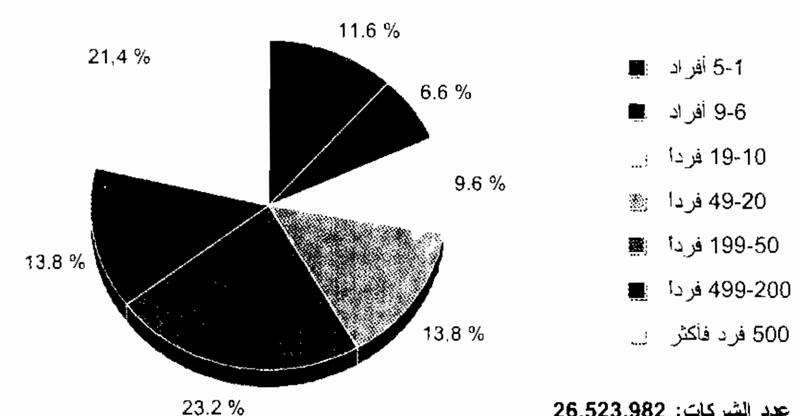
[6] يتم تحديث البيانات باستمرار ويمكن الحصول عليها من الشبكة الدولية للمعلومات تحت www.ifm-bonn.org

شكل 3 4 نسبة العاميلين المستحقين للتأمينات الاجتماعية طبقا لعددهم في الشركات

Institut für Mittelstandsforschung Bonn



حجم الشركات طبقاً لعدد العاملين بها عام 2004



إجمالي عدد الشركات: 26.523.982

عدد الشركات التي يعمل بها 1-9 أفراد: 4.821.330

عدد الشركات التي تعمل بها 10-499 فرد: 16.033.715

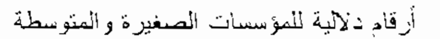
عدد الشركات التي يعمل بها 500 فرد فأكثر : 5.668.937

© IfM Bonn 2005 51_n-6

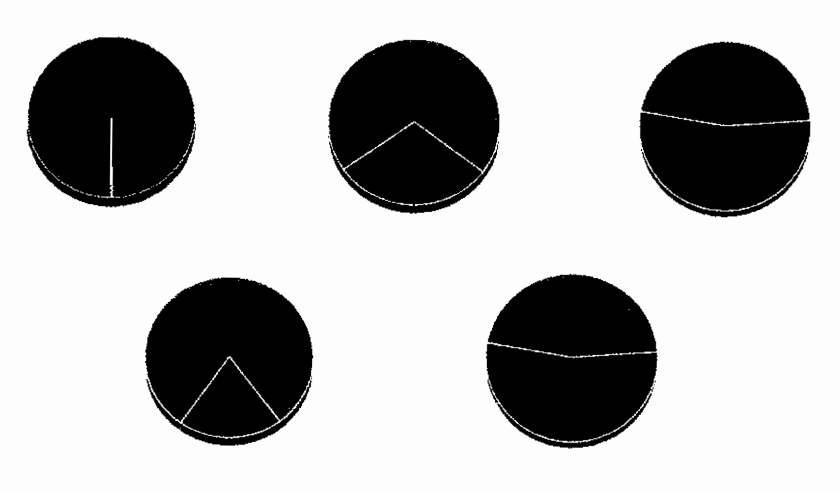
المصدر : معهد سوق العمل و المهن التابع لمكتب العمل الألماني (2005)

4.3 أرقام دلالية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يجدر بنا في هذا السياق أن نضيف إلى ما تم ذكره من بيانات أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توفر ما يقرب من 80 من إجمالي فرص التدريب المهني، علاوة على أن هذه المؤسسات تساهم بما يقرب من 49 من إجمالي القيمة المضافة الذي تحققه كافة المؤسسات، وتقوم بتشغيل 46 من إجمالي الاستثمارات ويعرض لنا الشكل البياني 3 5 الأرقام الدلالية الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإيجاز



شكل 3-5 أرقام دلالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

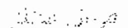


المصدر: www.ifm-bonn.org

© IfM Bonn 2005 51 n-12

4 تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بلغ عدد الشركات الألمانية التي قامت في عام 2003 بتصدير منتجاتها وخدماتها إلى الخارج 327610 شركة، كما يلاحظ الآن النشاط المكثف الذي تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق العالمية، فقد وصلت حوالي 321000 شركة منها إلى السوق الخارجية وهي تتعامل بمعدل دوران مبيعات أقل من 50 مليون يورو، أي أن حوالي 98٪ من المصدرين يمثلون مؤسسات صغيرة ومتوسطة (قارن الشكل البياني 4-1).





شكل 4 1 المؤسسات المصدرة طبقاً لمعدلات دوران مبيعاتها





المصدر: مكتب الإحصاء الاتحادي: تقييم خاص لإحصائية ضرائب المبيعات لعام 2003 بتكليف من معهد IfM، فيسبادن، 2005، وحسابات معهد IfM

© IfM Bonn 2005 51_n-7

بلغ إجمالي قيمة السلع التي صدرتها 327610 شركة 737 مليار يورو، وكما هو الحال بالنسبة لحجم التعامل الكلي، فإن للمؤسسات الكبيرة النصيب الأعظم في حجم التصدير، أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يصل معدل دوران مبيعاتها إلى 50 مليون يورو فقد بلغ إجمالي صادراتها ما يقرب من 155 مليار يورو، أي حوالي 21٪ من إجمالي التصدير العام (قارن الشكل البياني 4 2)



شكل 4 2 معدلات دوران المبيعات المصدرة طبقا لفئات معدلات دوران المبيعات

Institut für Mittelstandsforschung Bonn — IfM BONN

المؤسسات المصدرة في ألمانيا ومعدلات دوران مبيعاتها المصدرة[1] عام 2003

طبقاً لفئات معدلات دوران المبيعات بالمليار يورو

فئات معدلات دوران المبيعات	المبيعات المصدرة	نسب التصدير
17.500 - 50.000	0.2	0.7
50.000 - 100.000	0.4	1.0
100.000 - 250.000	1.5	1.4
250.000 - 500.000	2.5	2.1
500.000 - 1 Mill.	4.9	3.1
1 Mill. - 2 Mill.	9.0	4.7
2 Mill. - 5 Mill.	20.9	7.5
5 Mill. - 10 Mill.	24.8	10.8
10 Mill. - 25 Mill.	44.8	14.0
25 Mill. - 50 Mill.	46.2	17.3
50 مليون فأكثر	581.9	23.2

(الفئات من 17.500 - 50.000 حتى 1 Mill. - 2 Mill. مجموعها: 18.5)

يبلغ إجمالي عدد المؤسسات المصدرة لسلع قيمتها 737 مليار يورو 327.614 مؤسسة، أي نسبة 17,35% من الحجم الكلي لمعدلات دروان المبيعات

[1] بدون ضريبة المبيعات

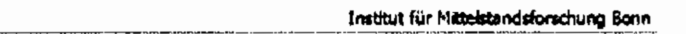
المصدر: مكتب الاحصاء الاتحادي: تقييم خاص لاحصائية ضرائب المبيعات لعام 2003، بتكليف من معهد IfM، فيسبادن، 2005 وتقديرات معهد IfM

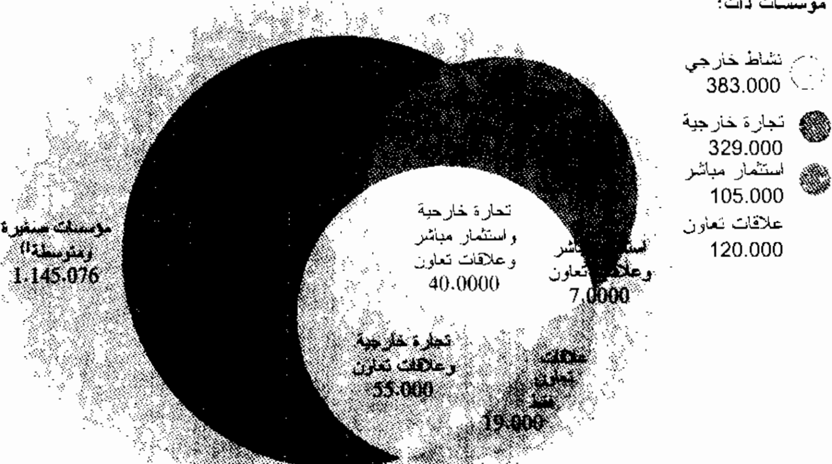
© IfM Bonn 2005 51_n-8

ومن المؤسف أن الإحصائيات الرسمية لا تفيد بأية بيانات بشأن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بأنشطة تجارية أخرى في الأسواق العالمية بجانب النشاط التصديري، مثل الإنتاج التعاقدي والمشاركات الدولية، وإنشاء المواقع الإنتاجية، والمراكز الخدمية الخاصة في الخارج، ولذلك قام معهد بون لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (IfM) برفع تقديراته للإحصائيات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على قاعدة مايند للبيانات (MIND) (أي الوصول إلى نتائج عامة بناء على النتائج الجزئية السابق التوصل إليها) لعام 2003 (قارن الشكل البياني 4 3)[7] وطبقا لهذه الإحصائية فإن هناك ما يقدر بما يزيد عن 100000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تمتلك استثمارات مباشرة خارج ألمانيا، أي مواقع تسويقية، وخدمية خاصة، ومشاركات تجارية، ومشروعات مشتركة، ومواقع إنتاجية خاصة بها

[7] قارن ماس/فالاو (Maas/Wallau، 2003)، ص 41 وما يليها؛ كوكالي وآخرون (Kokalj، 2001)، ص 1 وما يليها







1) مؤسسات صغيرة ومتوسطة يتجاوز معدل دوران مبيعاتها أكبر من 125.000 يورو

المصدر: دراسة – مايند Mind وتقديرات معهد IfM

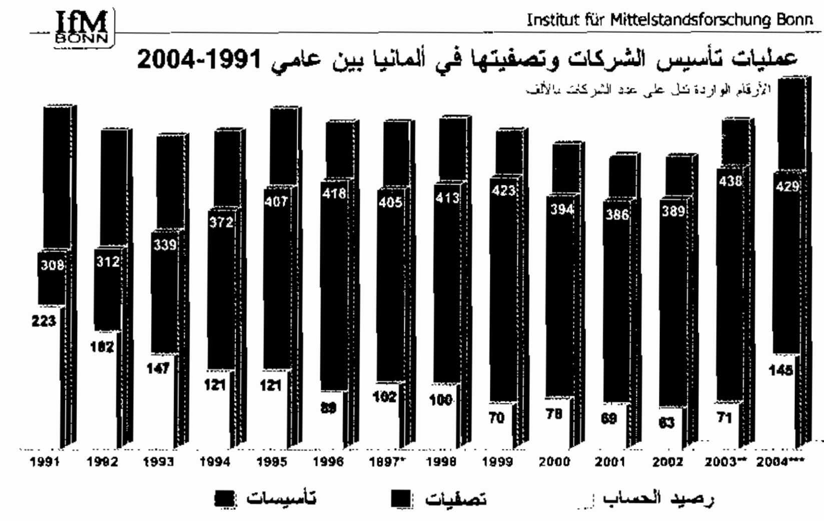
5 تأسيس الشركات وتصفيتها في ألمانيا توجهات جديدة

إن دخول شركات جديدة في السوق وخروج شركات أخرى منه لم تقو على البقاء، يعتبر شرطاً أساسياً لنشأة بنى سوقية قادرة على المنافسة، وبذلك يتحقق التنمية والرخاء الاقتصادي، فالقدرة على الوصول إلى السوق دون عائق، وتوافر المقومات الإطارية التي تضمن للشركة المرونة اللازمة تعد جميعها من العناصر الجوهرية لنظام اقتصاد السوق



فبغض النظر عما إذا كانت الشركات الجديدة تقوم بأنشطة مسبوقة أو إذا ما كانت ذات نشاط مبتكر، فإن ديناميكية التأسيس لشركات جديدة في حد ذاتها تكثف من روح المنافسة وتعمل على خروج الشركات الأضعف من السوق، كما تعمل على إحماء جهود المتنافسين من أجل مواكبة متطلبات السوق ومستجداته وتوفيق الأوضاع معها وعليه فإنه من خلال رؤية تركز على المنظور التنافسي لا يتطرق الشك لحظة واحدة في أهمية الدور الذي تلعبه عملية تأسيس شركات جديدة على مستوى السوق والاقتصاد ككل، لما تتسم به هذه العملية من حيوية

شكل 5-1 عمليات تأسيس الشركات وتصفيتها



* حساب جديد منذ عام 1997 استنادا إلى عمليات تسجيل وإلغاء للشركات التي رصدها مكتب الإحصاء الاتحادي على مستوى الجمهورية
** طريقة حساب جديدة بالأرقام خاصة بالأعمال الجانبية وعمليات التأسيس (ميراث، شراء، حق الاستغلال) مصدرها الإحصائية الرسمية.
*** الارقام المقدرة مصدرها التقرير السنوي لـ 15 ولاية اتحادية، وارقام ولاية شليزفيغ هولشتاين للفترة من شهر يناير إلى اغسطس باعتبارها أرقام رسمية وتقديرات للفترة من شهر سبتمبر الى ديسمبر (صادرة في ابريل 2005).

المصدر: معهد IfM، 2005

© IfM Bonn 2005 51_n-10

تشير اعداد الشركات الجديدة التي وردت في إحصائيه معهد بون لابحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة IfM. إلى أنه كان هناك تراجع مستمر في الفترة ما بين عـامي 1998 و2002، بينما تشير الأرقام إلى زيادة واضحة في عدد المؤسسات الجديدة فيما بين عـامي 2003 و2004 قارن الشكل البياني 5 1 إلا أن معهد بون تنبأ في عام 2005 بحدوث تراجع مرة أخرى في تأسيس

[8] تخضع هذه البيانات لعمليات تحديث مستمرة ويمكن الحصول عليها من الشبكة الدولية للمعلومات تحت http://www.ifm-bonn.org



مؤسسات جديدة – بناءً على إحصائياته عنها في الربع الأول من العام - ليصل إلى المستوى الذي كان عليه في عام 2003

ومن منظور اقتصاديات السوق فإن عملية خروج الشركات من السوق تعتبر الوجه الآخر لعملة التذبذب ، وهذا في عرف السوق الاقتصادي لا يكون أمراً مألوفاً بل إنه أمر ضروري للحفاظ على آليات السوق وهياكله وإيجاد آليات أخرى جديدة قادرة على خوض المنافسة بنجاح. والجدير بالذكر أن معدل عمليات تأسيس الشركات وتصفيتها في ألمانيا في الفترة بين عامي 1999 و2004 قد أظهر وجود فائض في الشركات الجديدة بلغ حوالي 70000 شركة، وقد ارتفع هذا الفائض مؤخراً من 70800 شركة عام (2003) ليصل إلى 145000 شركة عام (2004)

ومعدل التذبذب ناتج طرح الشركات الجديدة التي دخلت السوق من الشركات القديمة التي خرجت منه مقسوماً إلى إجماليها وطبقاً لإحصائيات معهد بون لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (IfM)، فإن هذا المعدل قد وصل عام 2004 إلى حوالي 28% في وجود 3.3 مليون شركة قائمة بالفعل، ويقل هذا المعدل قليلاً عما كان عليه الحال عام 1999 (حوالي 29%) وعليه فإن الحراك القائم في قطاع المؤسسات يعتبر اضطرابا كبيرا، حيث يرجع الجزء الأكبر منه إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وفي العاميين الماضيين برز على نحو خاص أحد جوانب عملية تأسيس الشركات الجديدة ألا وهو الجانب الخاص بتأسيس الشركات بسبب البطالة فقد ارتفع عددها بدرجة كبيرة واكتسبت هذه العمليات المدعومة في الأعوام الماضية أهمية كبيرة بناء على عددها، فوصل عام 2000 إلى ما يقرب من 93000 حالة، وإلى حوالي 159000 حالة عام 2003، بل إنه وصل إلى حوالي 183500 عام 2004، فمنذ تطبيق إعانة تأسيس الكيان (Ich-AG) في عام 2003 زادت حالات تأسيس الشركات بسبب البطالة زيادة كبيرة، حتى سجلت من العام الأول فقط ما يزيد عن 97000 حالة من حالات التأسيس المدعم من مختلف أنحاء ألمانيا. وفي عام 2004 استفاد من هذا الأمر ما يزيد عن 171000 مؤسس، أما في عام 2003 فقد كان إجمالي عدد المستفيدين

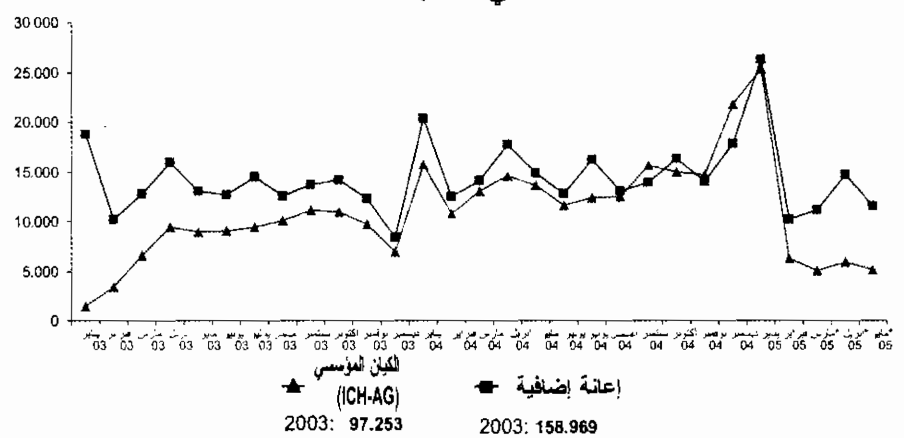


من أحد برنامجي الوكالة الاتحادية للعمل حوالي 256000 مؤسس، بينما بلغ عدد المستفيدين عام 2004 حوالي 355000 مؤسس[9]

شكل 5 2 حالات تأسيس شركات مدعمة بسبب البطالة

IfM BONN — Institut für Mittelstandsforschung Bonn

معدلات الدعم الشهري لتأسيس الكيان والإعانات الإضافية في ألمانيا

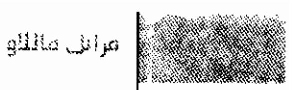


* تقديرات عالية بناء على عمليات التسجيل الواردة
المصدر: وكالة العمل الاتحادية (يونيو 2005)، عرض بياني خاص

© IfM Bonn 2005 51_n-11

ولكن ليس من المتوقع أن يستمر الحال على ما هو عليه، فبسريان القانون الرابع للخدمات الحديثة في سوق العمل (Hartz IV) في الأول من شهر يناير 2005 تغيرت الأسس القانونية التي تحكم ذلك، وخاصة تلك الشروط التي يجب توافرها فيمن يستحق مثل هذا الدعم، فلم يعد من حق الحاصل على إعانة البطالة 2 – والتي كانت تسمى إعانة العاطلين من قبل - أن يحصل على إعانة تسمى بـ الإعانة الإضافية مجتمعة مع مبلغ تأسيس كيان جديد وذلك اعتباراً من تاريخ

[9] قارن http://www.ifm-bonn.org/index.htm?/dienste/ich-ag.htm



2005/2/1 وعلى ذلك لم يعد من الغريب أنه مع وجود هذين البرنامجين للدعم – بعد الزيـــادة الشديدة في شهري ديسمبر 2004 ويناير 2005 أن يحدث تراجع واضح للإفادة منهما في شهر فبراير 2005 وبصرف النظر عما كان يلاحظ في الماضي من وجود تذبذبات موسمية في الإفادة من الدعم في أواخر كل عام، فإن هناك شواهد تفيد بأن هناك من المـــستفيدين ببرنـــامج جمعيـــة ALG2، التي تهتم بموضوع معاشات العاملين الأوروبيين الذين يعملون في أماكن عمـــل خـــارج أوروبا أو داخلها قد عجلوا بتأسيس شركاتهم ليتواكب مع نهاية عام 2004، حتى يتسنى لهم التمتع بالدعم وحتى يتجنبوا الإعانة الإضافية

وفي الفترة ما بين شهري فبراير ومايو 2005 استقر حد الاستفادة من كل من برنامجي الـــدعم، على مستوى يقل بشكل واضح عن معدله في عام 2004، حيث زاد الطلب على الإعانة الإضافية أكثر من إعانة تأسيس الكيان

وإذا ما وضعنا في اعتبارنا استمرار المعدل الذي سجل من عام 2004، فإنه من المتوقع أن يصل عدد المستفيدين إلى 92000 شخص من برنامج إعانة تأسيس الكيان، و158000 شـــخص مـــن "الإعانة الإضافية" ويقدر معهد بون أن عدد الشركات المدعمة لدواعي البطالة قد بلغ عام 2005 حوالي 250000 حالة، وهذا يقل بمقدار 100000 حالة عن عام 2004 .قارن شكل 5 2

6 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوصفها "مواطناً صالحاً"

لا تقتصر الأهمية الكبرى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على دورها في الاقتصاد القومي فحسب، بل إنها تحمل أيضاً مسئولية مجتمعية عظيمة، وتساهم مساهمة مشهودة من أجل تحقيـــق الـــصالح العام

وقد أدى الإبراز العملـــي المبني على خبرات إمبيريقية لمعهد بون لأبحـــاث قطـــاع المؤســـسات الصغيرة والمتوسطة "IfM" للجهود الوطنيـــة للمؤسسات إلى التثبت من حقائق عدة[10]، فقد اتضح



[10] قارن ماس/كليمنس "Maaß / Clemens"، 2002، ص 1 وما يليها



أن أغلب المؤسسات التي تم سؤالها تمارس الأعمال الخيرية[11]، فهناك حوالي أربع من كل خمس مؤسسات في شتى أنحاء ألمانيا تشارك في العمل الخيري، ولديها التزام ثابت بـــه (82.4%) وعلى الرغم من أنه كلما زاد حجم المؤسسة، زاد استعدادها لتحمل مسئوليات مجتمعية، إلا أن أربع أخماس المؤسسات الصغيرة (80.6%) تشارك في العمل الخيري وتعزز التزامها به

وتخدم هذه الجهود الخيرية في معظمها المجالات الاجتماعية (86.7%)، علاوة على مجالات الثقافة والتعليم (76%)، والرياضة (65.8%)، وتقل الجهود التي تبذلها هذه المؤسسات فـــي المجالات العلمية حيث تبلغ (42.2%)، وكذلك البيئة (31.1%) فعلى سبيل المثـــال هنـــاك متطوعون يعملون فيما يقرب من نصف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقومون بمهـــام شرفية، وغالباً ما يتم توفير هذه الإمكانات للعاملين، وتقوم المؤسسات بتـــشجيع هـــذا الأمـــر، وتولي العاملين بها هذه المهام الشرفية واعتبارها بمثابة التكريم من الشركة بالنسبة لهم، ويعتبر هذا الإجراء جسراً بين الشركة والعاملين بها لدعم أواصر الثقة بين الطرفين[12]

وفي المتوسط تبلغ الميزانية التي تخصصها المؤسسة للأنشطة الخيرية حـــوالي 0.07% مـــن إجمالي معدل دوران المبيعات السنوي لها، ويذهب الجزء الأكبر منها لأهداف تمويلية وإذا ما قارنا بين المؤسسات طبقاً لحجمها، يتضح لنا وجود فـــروق بينيـــة، فالمؤســـسات الـــصغيرة والمتوسطة التي يعمل بها 99 فرداً أو أقـــل تشارك بشكل متفاوت فيما بينها، ولكن بقدر أكبر من المؤسسات الأكبر حجماً فهذا الجزء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبـــدي اســـتعداداً لتقديم مساهمات خيرية بنسبة تصل إلى حوالي ثلاثة أضعاف ما تقدمه الشركات الأكبر حجمـــاً هذا إذا ما قورن بقيمة التعاملات التجارية لكل منها[13]

---

[11] يزاد اليوم الحديث عن المساهمات الوطنية أيضاً في ألمانيا، حيث يسود الرأي بأن هذه الجهود لا تقتصر فقط على الأفراد، بل تضم أيضاً الأعمال الخيرية التي تقدمها المؤسسات المختلفة واللفظ الاصطلاحي لهذا النشاط الخيري يسمى Corporate Citizenship (التكافل الاجتماعي)

[12] انظر ماس/كليمنس (Maaß/Clemens: 2002)، ص 74 وما يليها

[13] انظر ماس/كليمنس (Maaß/Clemens: 2002)، ص 113

إن الأعمال الخيرية تتيح للمؤسسات أن تكتسب شهرة، وأن تظهر كهيئـــة تـــشعر باحتياجـــات المجتمع الذي تعيش فيه، وعلى ذلك فإن الجهود المجتمعية التي تقوم بها المؤســـسات لا تفيـــد المجتمع فحسب، بل تساهم في الوقت نفسه في تحقيق سياسة المؤسسة وأهدافها التي وضـــعتها لنفسها، ولذلك يجب ألا ينظر للأعمال الخيرية على أنها عطاء سخي غير مغـــرض، ولا هـــي أيضاً عمل اقتصادي بحت

7 الخلاصــــة

ونخلص مما سبق إلى حقيقة أساسية، وهي أن نمط المؤسسات المستقلة التي يملكها أفراد هي – على الرغم من كل الاتجاهات نحو التكتل المؤسسي التي يروجون لهـــا هـــي أولاً وأخيـــراً العمود الفقري للاقتصاد الألماني، وخير دليل على هذا الأرقام المعنية في هذا الـــصدد التـــي تبرهن بكل وضوح على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً مهمـــاً للغايـــة فـــي الاقتصاد القومي الألماني، وليست هناك أية شواهد تشير إلى أن أهمية هـــذه المؤســـسات قـــد تتناقص يوماً ما، كنتيجة مثلاً لما قد يصيب الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية المحيطة بها

قائمة المراجـــع

Bundesagentur für Arbeit (2005): Zahl der Betriebe und ihre Beschäftigten nach Größenklassen, Nürnberg

Europäische Kommission (1996): KMU-Definition: Empfehlung der Kommission vom 3. April 1996, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, L 107 vom 30. April 1996

Europäische Kommission (2003): KMU-Definition: Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, L 124 vom 20.5.2003, S. 36.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2005): Mittelstandsdefinition, www.ifm-bonn.org.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2002): Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 - Daten und Fakten - von Brigitte Günterberg und Hans-Jürgen Wolter, IfM-Materialie Nr. 156, Bonn.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2001) [Hrsg.]: Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 90 NF, Wiesbaden, S. 27-78.

Kay, R./Günterberg, B./Holz, M./Wolter, H.-J. (2003): Unternehmerinnen in Deutschland, Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit – Langfassung, BMWA-Dokumentation Nr. 522, Berlin.

Klein, S. (2000): Familienunternehmen - Theoretische und empirische Grundlagen, Wiesbaden.

Kokalj, L./Wolff, K. (2001): Die internationale Wirtschaftstätigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen im Lichte der amtlichen und nicht-amtlichen Statistik, IfM-Materialie Nr. 153, Bonn.

Maaß, F./Clemens, R. (2002): Corporate Citizenship: Das Unternehmen als `guter Bürger´, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 94, Wiesbaden.

Maaß, F./Wallau, F. (2003): Internationale Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen, IfM-Materialie Nr. 158, Bonn.

Statistisches Bundesamt (2005): Umsatzsteuerstatistik 2003, Wiesbaden.

Wallau, F./Kayser, G. (2001): Das industrielle Familienunternehmen – Kontinuität im Wandel, hrsg. vom Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), Berlin.

Wolter, H.-J./Hauser, E. (2001): Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland - Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn [Hrsg.]: Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 90 NF, Wiesbaden, S. 27-78.

آنيا شولتس Anja Schulz

تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الشكلات الحالية وسبل الدعم

1 المقدمة

"Going abroad" أي الخروج إلى العالمية أو "العولمة" أو "التدويل" ، لم تعد هذه الكلمة حكرا على المؤسسات الاقتصادية الكبرى فحسب، بل إن كثيرا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت منذ فترة طويلة ترى أن الخروج إلى العالمية هو بُعد استراتيجي لا غنى عنه يجتذب الكثير من الأنشطة الاقتصادية بصورة متزايدة (لاي Lay وآخرون 2001). وطبقا لمعيار الاقتصاد الألماني، فإن أية مؤسسة يقل عدد العاملين فيها عن 500 فرد، ويبلغ معدل تعاملاتها التجارية أقل من 50 مليون يورو سنويا هي مؤسسة تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (هاوزر Hauser 2000 ص 3). وبجانب نمط النشاط التصديري التقليدي، فإن المجال أصبح اليوم مفتوحا أمام المؤسسات المختلفة لتمارس صورا أخرى من صور التدويل على الصعيد الاقتصادي، وهو ما يميز النشاط الاقتصادي حاليا مثل المشاركات التجارية، والتحالفات الاستراتيجية، وكذلك المشروعات المشتركة بنسب مشاركة مختلفة بنظام المشروعات المشتركة، أو إقامة استثمارات أجنبية مباشرة في صورة شركات تابعة للشركة الأم. إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تظهر كثيرا من نقاط الضعف عند خوضها في تدويل نشاطها، وذلك على عكس المؤسسات الكبرى. ويمكن إرجاع هذا الضعف في الأساس إلى ضعف الموارد اللازمة في النواحي الإدارية، والجانب العلمي ورأس المال، فبعض الإدارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمتع بقدر ضئيل من المعرفة التقنية في مجال الإدارة على المستوى الدولي، فهم يستعينون في عملهم بموارد بشرية ومالية محدودة، تقل بكثير عما يحتاج إليه فعليا العمل على المستوى الدولي (شولته Schulte 2002). وحتى يمكن تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في هذا المضمار بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة بقدر المستطاع، فهناك العديد من الهيئات الاقتصادية العامة والخاصة التي تقدم دعما خدميا تساعد به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على العمل في الأسواق الخارجية. ولا يقتصر دور هذه الهيئات فقط على مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التغلب على جوانب الضعف الخاصة بها، وإنما تستنفر ما لدى هذه المؤسسات من جوانب قوة، مثل المرونة داخل المؤسسة، والتوجه الإداري بناء على توجهات العملاء، والتركيز على الجودة (شيبرا، رونكر، شولتس Schaeper, Rünker, Schulz 2004).

ويهدف هذا المقال في المقام الأول إلى توضيح أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يضم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا بما تحمله من خصائص إيجابية وسلبية في خضم عملية التدويل، فبعد تقديم فكرة سريعة عن الاتجاهات الاقتصادية المعاصرة، نقدم نظرة عامة عن الخدمات



الدعمية التي يتم تقديمها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل الأخذ بيدها إلى السوق الخارجية ومن بين الإمكانات المتعددة المتاحة سوف نستعرض هنا بعض الآليات غير التجارية الملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خضم عملية التدويل

على الرغم من أن عملية تدويل النشاط الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخلق عددا كبيرا من الفرص الملائمة كما ونوعا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذا أيضا يرتبط ارتباطا وثيقا بظهور بعض المعوقات التي تعترض عملية تدويل نشاط هذه المؤسسات وعلى الجانب الآخر فإن هناك مميزات تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تضاف إلى نقاط قوتها، مثل المرونة والقرب من العميل، فالحجم المحدود لهذا النوع من المؤسسات، وتوافر سبل مباشرة للحصول على المعلومات اللازمة، وبساطة البنية الهيكلية للمؤسسة يتيح القدرة على المواءمة الصحيحة والسريعة مع المتغيرات التي قد تفرضها ظروف العمل وكثيرا ما يشبه حال المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة، بالمقارنة مع المؤسسة الكبيرة، بالقارب الصغير الذي يتميز بسرعة الحركة وسلاستها بالمقارنة مع ناقلة البترول العملاقة التي تقبع في مكانها بلا حراك (بنتس Bentz 2001). ومما يُحسب أيضاً للمؤسسات الصغيرة قدرتها الكبيرة على الابتكار (موجللر Mugler 1995، بارومبتر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 99، ص 22) ويرى كاوفمان (Kaufmann 1993، ص 14) أن القوى الرئيسية لهذه المؤسسات تكمن في مجموعة المزايا التكنولوجية الأساسية الممثلة في تخصصها في مجال أو فرع معين من النشاط الاقتصادي، وتكوين أسواق تستهدف فئات محددة، وكذلك وجود توافق بين القدرة الإنتاجية والتنظيمية للمؤسسة وبين القدرات التي تتوافر في العاملين بها ومما يُشاد به أيضا الكفاءة المهنية العالية التي تتميز بها العمالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معظم الأحوال، وكذلك التنظيم الإداري الذي يتميز بالوضوح والمرونة، علاوة على الاستقلالية القانونية له. وتقوم، هذه المؤسسات باستسقاء المعلومات الأساسية اللازمة لها، وكذلك التعرف على عوامل التشجيع التي تدفع سير العمل إلى الأمام من البيئة المحيطة التي تتواجد فيها المؤسسة، فسياسة التشغيل التي تنتهجها هذه المؤسسات تتوجه بحسب التقاليد المحلية السائدة في المنطقة، والموارد المتاحة فيها، وبذلك تستطيع هذه المؤسسات أن تقف بقدم ثابتة في المنطقة التي تقع فيها (تسوندورف Zündorf 1993، ص 42) ويرى كل من شفيرنج Schwiering وفيشر (Fischer 1999، ص 196 وما يليها) أنه يمكن تحديد جوانب القوة التي يثمرها الارتباط الوثيق بين صاحب المؤسسة والمؤسسة، وكذلك أسلوب الإدارة المتبع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية





* تشجيع الإدارة – خاصة في وظيفة التنظيم منها - على القيام باتخاذ القرار المناسب في المواقف الحرجة

* نشوء علاقة اجتماعية وطيدة بين العاملين في المؤسسة ووحدة التنظيم بها، ووجود استعداد كبير لتطابق الأهداف الفردية للعاملين مع أهداف المؤسسة

* تحقُق درجة أكبر من التطابق بين الإدارة والنشاط الذي تمارسه المؤسسة، وكذلك بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها

* تشجيع المبادرة بوضع استراتيجيات مبتكرة للتكيف مع ما يستجد من ظروف تنافسية جديدة بعيدا عن البيروقراطية

* وجود علاقة مباشرة بين نوعية الأنشطة التي تخول بها وحدة الإدارة وبين تنوع القدرات الفردية للقائمين بمهمة الإدارة، بهدف تنمية الوعي بالمسئولية والاستعداد لأداء العمل على النحو المطلوب

فالأمر في مجمله يتمثل إذا في "توافر شروط جيدة تتناسب مع متطلبات كل نوع من النشاط الاقتصادي للمشاركة في عملية التدويل" (إيدن Eden 1997، ص 47) كما أن هناك بعض الجوانب الإيجابية التي يتطلبها العمل على المستوى الدولي بصورة كبيرة، مثل العمل بروح الفريق، وتحمل المسئولية، والقدرة على التكيف مع المستجدات وقد استطاعت حتى الآن الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تحقق نجاحا ملحوظا في الأسواق العالمية لتوافر هذه المقومات لديها، وإن كان هذا النجاح قد اقتصر في معظم الأحوال على تصدير المنتجات التي يتم تصنيعها محليا

ولذلك يغلب الجانب السلبي للبنية الهيكلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الجانب الإيجابي (بالمقارنة بالشركات الكبيرة) عند تكثيف عمليات التدويل لنشاط هذه المؤسسات وتظهر عندئذ بصفة عامة مشكلات تتعلق بمحدودية الموارد المتاحة، أي قلة رأس المال البشري والنقدي (كاوفمان Kaufmann 1995، فيبر Weber 1997) وتؤدي هذه القيود إلى الوقوع المتكرر في مآزق حرجة أثناء سير العمل اليومي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل *مآزق نقص التمويل*، حيث تأتي هذه القيود والمعوقات غالبا كنتيجة لرغبة صاحب العمل في ألا يسند مهمة المراقبة والاشتراك في الإدارة واتخاذ القرار إلى الغير وقد تزداد حدة المشكلة القائمة إذا حدث سوء تصرف من جانب السياسة



التمويلية في المؤسسة، حيث يعرقل هذا التصرف استغلال هذه الإمكانات المحدودة للمؤسسة على الوجه الأمثل :فيللينزيك Wellensieck 1988 ولذلك يصبح من العسير، بل من المستحيل أن يصل المشروع إلى الأسواق الداخلية وبالأحرى الخارجية نتيجة للتذبذب المعلوماتي الخاص بالمؤسسة وقصور الضمانات اللازمة لتأمين العمل وضعف السمعة باسن بهنم جيلبارت Bassen/Behnam/ Gilbert 2001 وهناك أيضا *مازق إدارية* أخرى تحدث، نتيجة لنقص التخطيط الاستراتيجي والفقر في حجم المعلومات وتحليلها، كثيرا ما تمنع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الوصول إلى الأسواق الخارجية فتصل إليها متأخرة أكثر من اللازم، أو أنها تسيء تقدير المخاطر التي قد تحيط بالعمل في الخارج، فالإدارة الاستراتيجية التي ترمي إلى العمل على المستوى الدولي لا تتوافر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا بدرجة محدودة للغاية، فالإدارة التي تنوء بصورة مزمنة بالمشكلات اليومية التي تطرأ على سير العمل، ليس في مقدورها وضع أولويات لها، ولا أن تشغلها قضايا التدويل. فالبحث العلمي المتأني لأحوال السوق الخارجية، وجمع المعلومات ووضع الاستراتيجيات يستغرق كثيرا من الوقت :جيموندن Gemünden 1991 بالمقارنة بالمؤسسات الكبرى، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتوافر لديها القطاعات ولا اللجان التي تعنى بهذه الأمور. إن قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر محدودة فيما يتعلق باتخاذ قرارات ذاتية تجمع وتراعي كافة العناصر والإمكانات المتاحة لوضع استراتيجية محكمة دريهر Dreher 1999، ص 3 فالمؤسسات الأصغر حجما ليس في استطاعتها أن تقوم بالبحث عن الموقع المناسب لها في السوق وتحديده بما يتوافق وإمكاناتها مثلما تفعل المؤسسات الكبرى ترويينس Truijens 1992، ص 43 وما يليها فعلى سبيل المثال يأخذ كل من جيب Gibb وسكوت Scott 1985 ، على تلك المؤسسات معاناتها من عجز خاص في الوعي الاستراتيجي، مما يجعل عملية تدويل هذه المؤسسات غير آمنة، فالمشروعات التي تتعدى بنشاطها نطاق المحلية، والتي تتجاوز عملية التصدير المألوفة، يحددها منطق ارتجالي، من المعتاد تطبيقه على المستوى المحلي، حيث يتم التعاطي مع هذه الحالة بأسلوب "رد الفعل" إلى درجة كبيرة حيث غالبا ما تنحصر القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي في إجراءات قصيرة المدى، وتختص بنوع محدد من الأزمات. فالإجراءات المرتجلة التي تنفذ ما يمكن إنقاذه هي الصبغة الغالبة على نظام القرارات في تلك المؤسسات. كما يشير تسوندورف Zündorf ،1993، ص 44 وما يليها: وآخرون إلى الإجراءات "الموقفية" التي تتسم بها الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو نوع من الإجراءات يمارس في إطار العمل المحلي بنجاح، ويجد دعما من الهياكل التنظيمية التي ترى عدم الالتزام بالشكل :كاوفمان Kaufmann 1993، ص13 وما يليها:، والتي تطبق هذا النظام دون أدنى تغيير على مستوى العمل دوليا



ويشير كل من موللر وكورنماير Müller/Kornmeier (2000) إلى مشكلة أخرى، تلك التي تنشأ حينما يقوم أصحاب المؤسسة بأنفسهم بعملية الإدارة ذاتياً، فعندئذ قد تتعارض ثمة رغبة عامة بضمان الأمان للعمل مع نجاح المشاركة الجادة في السوق العالمية ومع الاستثمار الخارجي المباشر. وهناك نوع *ثالث من الأزمات* يعوق عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتمثل في الخبرة غير الكافية ونقص القطاعات المعنية، وكذلك فإن قلة عدد الخبراء المختصين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤدي إلى عدة مشكلات منها عدم القدرة على الاستعداد المنظم لممارسة النشاط في الخارج، كما تجعل إدارة المؤسسة تتوجس كثيرا من اختلاف السوق الداخلية عن الأسواق الخارجية على المستوى الثقافي واللغوي والنفسي اختلافا بينا. لكن هذه الاختلافات تتضاءل كلما زادت الخبرة المكتسبة بالسوق الخارجية.

ولا شك أن بداية عملية التدويل تكون صعبة، حيث تعاني معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكلات في انتقاء العمالة ذات الحس الثقافي النابه، والتي تصلح للعمل في الخارج (موللر/ جيلبريش Müller/Gilbrich 1999)، كما أن هناك مشكلات أخرى تظهر عند جمع المعرفة الإجرائية اللازمة في مجال التمويل وعقد الصفقات التصديرية، (كافوسجيل ناور Cavusgil/Naor 1987). ومما يزيد من الأعباء التي تعوق عملية التدويل كما يرى شامب (Schamp 1999). هي أن المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة تكون عادة في بداية الأمر مؤسسة محدودة ليس لها أية فروع أخرى، ولم يسبق لها فتح فروع أخرى سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي، فهي تطأ لتوها أرضا جديدة على المستوى الاستراتيجي.[14] وأخيرا هناك نوع من الأزمات تتعرض له المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمتمثل في *أزمة تناقل* الخبرات والمعرفة التكنولوجية والعلمية المتخصصة، فكل هذا يرتبط ارتباطاً وثيقا بأشخاص بعينهم يملكون هذه الخبرات والمعارف، ولذلك يصعب الاستغناء عن هذه المجموعة المميزة في مقر المؤسسة بالداخل

[14] ويشير تسوندورف وآخرون (Zündorf 1993، ص 78 وما يليها) إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني بالإضافة إلى ذلك من مشكلة أخرى لا تعاني منها الشركات الأكبر حجما، وهي سرعة إدراك هذه الأزمات وفهمها فهما صحيحا وإيجاد حلول مناسبة لها. ففي المؤسسات المتوسطة والصغيرة يكون هناك تردد كبير في اتخاذ القرارات المناسبة (تسوندورف وآخرون Zündorf 1993، ص 79)، وذلك بسبب عدم وجود مسار استراتيجي واضح، أو نقص في التنظيم أو وجود مشكلات في مجال العمالة، مثل تحمل بعض العاملين الذين تتميز وظائفهم بأهمية خاصة لكثير من أعباء العمل مما يفوق طاقاتهم، أو نتيجة لنقص القوى الإدارية (القائمين بالإدارة).



وإرسالها إلى الفرع الخارجي فحتى يمكن ممارسة النشاط الاقتصادي في الخارج لا بد من إيجاد مجموعة أخرى من العاملين وتوظيفهم، يكون في استطاعتهم توفير المعرفة الإجرائية الخاصة بالمشروع في المقر الخارجي. وعادة ما يكون هناك طلب شديد على تلك النوعية من العمالة في سوق البلد المضيف. كما أن بعض العناصر غير القابلة للانتقال مع النشاط إلى الخارج، والأزمات التنظيمية تعد عائقا كبيراً للنشاط الخارجي

ويحدد لاي Lay وآخرون (2001، ص 34 وما يليها) خمسة عناصر لإنجاح عملية التدويل، فالأهداف التي تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للخروج بنشاطها إلى السوق الدولية هي ما يلي

1 *الوصول إلى الأسواق*: من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيقها من عملية الانتقال بالنشاط إلى السوق العالمية بمبادرة منها، هي الوصول إلى أسواق جديدة وإحراز نجاح في التسويق العالمي والدوافع لذلك تكمن على سبيل المثال في فرص فتح أسواق جديدة نتيجة لتغير زيادة الطلب على المنتج. علاوة على محاولة التغلب على الموانع التجارية (مثل منع التصدير) عن طريق الوصول المباشر إلى السوق، ويمكن تحقيق ذلك إما عن طريق فتح فرع جديد للمؤسسة في تلك السوق المستهدفة وإما بالمشاركة مع مؤسسة أخرى مشتركة. وحتى يتسنى تحقيق الاستغلال الأمثل لإمكانات السوق فلا بد من التفاعل مع ما يسمى بالبيئة المحلية للسوق الخارجي، فهناك إمكانية التميز في النوعية والخدمة المقدمة بالنسبة للمنافسين الدوليين من أجل تحقيق السيطرة الاستراتيجية على السوق.

2 *التوجه إلى التنمية المعرفية أي (احتواء المعارف والخبرات المتوافرة)*: يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة في السوق المعنية أن تتوجه لهذا السوق بحسب الطاقات الابتكارية المتوافرة فيه اعتماداً على ما تقدمه نطاقاته أو بيئته الإقليمية بهذا الصدد وهذا يعني أن تختار المؤسسة مناطق عالية الكثافة السكانية لتكون مقرا لنشاطها الخارجي، على أن تكون هذه المناطق متميزة في أحد القطاعات الاقتصادية وتقوم مراكز مختصة يطلق عليها "مراكز الاستشعار" بخدمة المؤسسات التي تتجه لممارسة نشاطها في أي منطقة من المناطق المعنية حول العالم حيث يتمركز رواد التكنولوجيا والابتكار





3 *تتبع العميل*[15] بجانب المبادرات الذاتية التي تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للخروج بنشاطها إلى السوق الدولية، نجد أن بعض هذه المؤسسات مضطرة إلى ذلك، دون رغبة حقيقية منها، وينطبق هذا على تلك الأنشطة التي يتعين عليها، بوصفها موردا مباشرا للعميل النهائي، أن تتبع هذا العميل عن طريق عولمة نشاطها حتى تتمكن من توصيل منتجها إليه "في الموعد تماما"، أو أن تكون أقرب ما تكون منه بخدماتها

4 *خفض النفقات* كثيرا ما يكون السبب الحقيقي لنقل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لنشاطها إلى الخارج هو تقليل النفقات، فمن أهم الجوانب التي تجد انتقادا للنشاط الاقتصادي داخل ألمانيا، هي الأجور والبدلات المرتفعة، ويحاول بعض أصحاب المؤسسات التغلب على المنافسة العالمية في الأسعار عن طريق اللجوء إلى الاستفادة من فارق التكلفة بمواقع النشاط المختلفة

5 *تأمين المكونات الاستراتيجية للمنتج* قد يأتي تأسيس مقر لنشاط المؤسسة بالخارج ضماناً لمكونات الإنتاج الأساسية، فعندما تعتمد المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة اعتمادا كليا في تدبير مكونات الإنتاج الاستراتيجية على موردين من الخارج قد تكون هناك ضرورة لوجود هذه المؤسسة بقدر الإمكان على مقربة من هؤلاء الموردين.

---

[15] يسمى هذا في النشريات والمراجع "Follow-The-Investor"





3 اتجاهات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلاتها

تعتبر عملية التدويل في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسيلة علاجية ناجحة في مواجهة جوانب الضعف التي تعاني منها تلك المؤسسات محليا، وطبقا للاستبيانات والإحصائيات التي تمت مؤخرا، فإن هناك بالفعل ما يزيد عن ربع المؤسسات الألمانية الصغيرة والمتوسطة لديها تجارب وخبرات في مجال التدويل (كوكالي/ فولف KoKalj / Wolff 2001، ص 46)، تختلف فيما بينها اختلافا كبيرا حسب المجال الاقتصادي الذي تعمل به هذه المؤسسة وحجم الشركة، وقد شهد عام 2004 نشاطا كبيرا في عملية التدويل، فثلث هذه المؤسسات تسعى بما تضعه من خطط إلى الخروج بنشاطها إلى الخارج (DIHK 2004، ص 5)، وقد أدى انضمام المزيد من الدول إلى الاتحاد الأوروبي إلى فتح باب النقاش حول إمكانات التوسع في الخروج بالنشاط الاقتصادي من النطاق المحلي للمؤسسات، وطبقا لمؤشرات (KfW) حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 2004، فإن أكثر من نصف عدد الشركات التي لها نشاطات عالمية بالفعل قد كثفت من هذه النشاطات، بل إنها بدأت أنشطة جديدة في دول حديثة الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي (مولل Müller وآخرون 2004، ص 25 وما يليها). وتمثل الدول التي انضمت مؤخرا للاتحاد الأوروبي خاصة، إغراء كبيرا للأنشطة الاقتصادية بوصفها أسواقاً إضافية للتسويق تتميز بتواضع الأجور مقارنة بما هو عليه الحال في ألمانيا، حيث تعاني المشروعات هناك منذ سنوات من ضعف الطلب في السوق البينية.

ولا شك أن لعملية التدويل بعض المخاطر التي تزيد حدتها بالنسبة للوحدات الاقتصادية الصغيرة أكثر منها في حالة المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الغنية، فقرار نقل النشاط الاقتصادي الذي يتوقف كلية على مقارنة الأجور والأعباء الضريبية يمكن أن يؤدي بالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة إلى التورط في مشكلات عديدة قد تصل إلى حد إشهار الإفلاس، وعادة ما يتم التعجل بتقليص النشاط المحلي الأصلي أو إضعافه، دون اتخاذ قرار متكامل يضع في الاعتبار حزمة العناصر الأساسية التي تتوافر للمؤسسة طبقا للمنطقة المقام فيها المشروع، وتكون النتيجة في معظم الأحيان أن تؤثر عملية تدويل المشروع تأثيراً سلبياً عليه، وقد ينال ذلك من نجاح المشروع الذي حققه محليا بالفعل، وقد يحدث أيضا في بعض الأحيان العودة بالإنتاج الذي تنتجه الشركات الألمانية إلى السوق المحلية مرة أخرى.



يترتب قرار العودة مرة أخرى إلى مقار الإنتاج الأولى في الوطن الأم للمؤسسة على سلسلة مركبة من القرارات. فيكون قرار العودة إلى السوق المحلية قراراً يرجع بداية إلى إرادة الشركة في ألمانيا باتخاذ قرار نقل النشاط، ثم يلي ذلك قرار استعادة الإنتاج الخارجي بعد مرور فترة من بداية هذا الإنتاج، إما كليا أو جزئيا، بحيث يكون التركيز، ولو لفترة محدودة على الأقل، على النشاط المحلي للشركة (شولته Schulte 2002، ص 97). وللأسف لا يتم تتبع حالات استرجاع النشاط الخارجي إحصائيا. ويؤكد كينكل ولاي Kinkel/ Lay 2000 أن عدد حالات إعادة الإنتاج إلى السوق المحلية يفوق عدد حالات سحب النشاط كلية إلى الداخل، ففي الفترة بين عامي 2001 و2003 قام 4% من منتجي السلع الاستثمارية بإعادة المنتج كامل التصنيع أو المصنع جزئيا إلى أرض الوطن (كلينكل وآخرون Kinkell 2004، ص 29). وتشير التقديرات إلى أن الأرقام الحقيقية أعلى مما ينشر بكثير، فيؤكد شولته (Schulte 2002، ص 243) أن معظم أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفضلون التكتم على العودة مرة أخرى بالنشاط للداخل، فغالبا ما توصم بأنها محض أخطاء إدارية وتبقى طي الكتمان. ويصنف شولته (Schulte 2002، ص 156 وما يليها) الأسباب التي تؤدي إلى عودة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنتجاتها إلى الداخل مرة أخرى إلى ثمانية أسباب مختلفة، ويعتمد ذلك التصنيف على ما أدلى به أصحاب عشرة مشروعات اضطروا إلى إعادة منتجاتهم إلى السوق المحلية الألمانية، وتتلخص هذه الأسباب فيما يلي:

1) عدم *توافر الشفافية اللازمة فيما يتعلق بتكلفة الإنتاج الخارجي*: فهناك قدر كبير من التكلفة المباشرة، مثل الاستثمارات اللاحقة، وتكاليف الانتقالات، والمصروفات اللازمة لعمليات الترجمة الشفهية والتحريرية، لم تضعها الإدارات القائمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حسبانها، كما أن الكثير من المؤسسات قد فوجئت أيضا ببعض المصروفات الأخرى غير المباشرة، مثل استقدام عمالة من بلد المنشأ للعمل بالمقر الخارجي، وكذلك انخفاض مستوى الجودة المطلوبة.

2) *التعقيدات التنظيمية والمصروفات الإدارية المرتفعة*: تحتاج ممارسة النشاط الاقتصادي خارج النطاق المحلي إلى عمليات مكثفة من الرعاية والمتابعة من الداخل، وهو ما غفل عنه الكثير إلى حد كبير، فعمليات التخطيط الإنتاجي، وإيجاد الحلول الحاسمة للمشكلات التي واجهت تلك المشروعات، واتخاذ القرارات الخاصة بخطوط الإنتاج، وكذلك تنظيم الدورات التدريبية اللازمة كان تنظيمها يتم عادة في ألمانيا.



3) سوء تقدير *العواقب التي يتسبب فيها بُعد المسافة* لم يكن من اليسير لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتخاذ القرارات اللازمة أو مراقبة الإنتاج في المقر الخارجي، حيث أن بُعد المسافة قد حال دون متابعة القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسير العمل بالدرجة التي اعتادوا عليها

4) ضعف *الكفاءات ومشكلات العمالة في الخارج* كل من لم يستعن بعمالة ألمانية في مقر المشروع الخارجي قد شكا من نقص روح المبادرة لدى العاملين، وعجزهم عن حل المشكلات التي تطرأ، وكذلك من عدم الاستمرار في الوظيفة، وعدم الالتزام بمواعيد العمل وكثرة حالات الغياب عن العمل لأسباب مرضية

5. عدم *استيعاب طبيعة المجتمع الأجنبي والسياسة السائدة فيه بالقدر الكافي* أدت صعوبة الظروف المحيطة بالعمل، واختلاف الأعراف السائدة في المجتمع الأجنبي عما هي عليه في ألمانيا، وكذلك عدم استقرار الأحوال السياسية فيه إلى صعوبة الحياة اليومية في مجال العمل.

6) ضيق *الأفق الزائد* لدى القيادات القائمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم يستطع أي مشروع أقيم في الخارج خلال عام كامل تحقيق معدلات ربحية تصل إلى تلك المعدلات التي كانت تستهدفها إدارة المشروع

7. تغير *سلبي في معدلات التسويق وإضاعة الفرصة في ترسيخ أقدام المشروع في الخارج* وذلك بسبب إخفاق المشروع في الوصول إلى الأسواق، وعدم توافر الموردين اللازمين، والبنية التحتية التي يحتاج إليها المشروع

8) *تضارب المصالح وفقدان الثقة في الشركة المشاركة* اهتمت الأطراف المشاركة بتحقيق مصالحها الخاصة التي تعارضت مع مصالح الجانب الألماني، كما أنها وصلت في بعض الحالات إلى سرقة الخبرة والمعرفة العلمية والإجرائية.

كانت هذه العوامل هي أهم المعوقات التي حالت دون تحقيق النشاط الاقتصادي الخارجي للنجاح المتوقع له في السوق العالمية، حيث فاق حجم هذه المشكلات قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التغلب عليها، فأصبحت عملية الخروج بالنشاط إلى العالمية عبئاً معوقا لازدهار المشروع بدلاً من أن يكون انطلاقة واسعة له، بل إن إقامة المشروع في الخارج قد تمثل أحياناً تهديداً لكيان الشركة الأم في الداخل، بدلا من أن تحقق ما كان مأمولا منه من تهدئة الوضع التنافسي بالداخل





4 عروض الدعم

حتى لا تتفاقم تلك المشاكل التي تعترض طريق تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد زخر السوق بعروض دعم مغرية تتناسب مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة خاصة، ويتم بداية تقديم سريع لأهم أصحاب العروض في مجال دعم النشاط الاقتصادي الخارجي، وتوضيح أهدافهم التي يسعون لتحقيقها. وهناك ثلاثة مستويات مختلفة العروض المقدمة من الدولة، والغرف التجارية والصناعية، وكذلك الرابطات والاتحادات المعنية.

منذ تطبيق نظام السوق الأوروبية المشتركة تولي المفوضية الأوروبية والبرلمان والمجلس الأوروبي اهتماماً متزايداً بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة[16] وتشهد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الاتحاد الأوروبي بصفة عامة اهتماما خاصا بوصفها أحد الاعتبارات السياسية في إطار الأهداف المتفق عليها في عام 2000 بغية تطوير السوق الأوروبية لتصير منطقة الاتحاد الأوروبي مع عام 2010 منطقة نشاط اقتصادي ديناميكي من الطراز الأول وبجانب اهتمام الاتحاد الأوروبي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن هناك أيضاً عروضاً ألمانية تهدف لتقوية عملية التدويل في هذا القطاع الاقتصادي. وتقع مسئولية تنظيم الدعم من قبل الدولة للنشاط الاقتصادي الخارجي في معظمه ضمن مهام وزارة الاقتصاد والعمل الألمانية (BMWA) كما تساهم في ذلك أيضاً وزارة الخارجية وعدة وزارات ألمانية أخرى، وكذلك بعض الهيئات الاقتصادية التابعة في هذا المجال وعلى المستوى الداخلي فإن ولاية نوردراين فيستفالين تضع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محط اهتمام كبير، وتتولى وزارة الاقتصاد والعمل الألمانية (MWA) كمؤسسة رسمية بمفردها عملية تنظيم جهود ولاية نوردراين فيستفالين الألمانية لدعم النشاط الاقتصادي الخارجي، وتقوم هذه الوزارة بدورها بتكليف الهيئة المحلية للدعم الاقتصادي (GfW) التابعة للولاية الألمانية بإنجاز جزء كبير من

[16] فعلى سبيل المثال تم تأسيس إدارة عامة مستقلة داخل المفوضية الأوروبية مختصة بأمور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم في إطار اللائحة الجديدة للمفوضية الصادرة في الأول من يناير عام 2000 دمج الإدارة العامة الثالثة والعشرين (GD XX III) السابقة مع الإدارة العامة الثالثة للتجارة (GD III) في كيان جديد هو الإدارة العامة للمشروعات المصدر
(11.07.2004) http://www.cordis.lu/itt/itt-de/99-6/policy1.htm



المهام المطلوبة. وبجانب جهود الاتحاد الأوروبي، وجمهورية ألمانيا، وولاياتها المختلفة فإن المحليات والإدارات الإقليمية تقوم أيضا بجهد مشهود لمساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للخروج بنشاطها إلى الصعيد الدولي. وعلى الرغم من أن العروض المحلية والإقليمية الداعمة للنشاط الاقتصادي الخارجي تكون بطبيعة الحال محدودة الإمكانات، إلا أنها تقوم بإنجاز خدمات عديدة متنوعة إلى حد كبير، تقدمها الجهات الإدارية في مختلف المدن والدوائر المحلية وكذلك جمعيات الدعم الاقتصادي ذات النشاط الخارجي. وتتمثل مهام الجهة المحلية الداعمة للنشاط الاقتصادي في معظم الأمر في ترويج نشاط المحليات كمراكز اقتصادية ناجحة، وفي تقديم أماكن لممارسة الحرف المختلفة، وكذلك مهام الإشراف والمتابعة على مستوى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما أن هناك عدداً محدوداً من جمعيات الدعم الاقتصادي قد امتدت بجهودها الدعمية في السنوات الأخيرة لتشمل مجال النشاط الاقتصادي الخارجي.

وقد أدى إلزام أصحاب المشروعات الحرفية بالاشتراك في الغرفة الصناعية والتجارية IHK، وكذلك غرفة الحرفيين التابعين لها محلياً إلى أن أصبحت هذه الغرف في معظم الأحوال هي الملجأ الأول للحصول على المعلومات اللازمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد قامت هذه الغرف الألمانية في السنوات الماضية باتخاذ العديد من الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات هذه المشروعات، وللترقي بأدائها كجهة استشارية في مجال النشاط الاقتصادي الخارجي. ومن أهم الجهات العاملة، في مجال دعم النشاط الاقتصادي الخارجي والمساندة لغرف التجارة والصناعة هي *أقسام النشاط الاقتصادي الخارجي للغرف المحلية المتخصصة*، فهناك في ولاية نوردراين فيستفالين 16 غرفة للتجارة والصناعة تنشر فروعها في 37 موقعاً[17]، تقدم لأعضائها في هذا المجال خدمات معلوماتية واستشارية وفيرة، إلى جانب ذلك كله هناك شبكة ممتدة من غرف التجارة

---

[17] هناك قائمة تجمع كافة غرف التجارة والصناعة في ولاية نوردراين فيستفالين على الشبكة الدولية، مزودة بروابط تشير إلى الصفحات الرئيسية لتلك الغرف تحت عنوان: 11.07.2004:
http://www.dihk.de/inhalt/ihk/nrw.html للحصول على منظور عام لغرف التجارة والصناعة وفروعها، ومقارها الخارجية والمحلية انظر IHK NRW 2003، ص 6.

الخارجية، ومكاتب تمثل الاقتصاد الألماني تصل في مجموعها إلى حــوالي 120 مكتــب متخصص، تنتشر في ما يزيد عن 80 دولة على مستوى العالم[18] وتهدف شبكة غرفة التجارة الخارجية هذه إلى دعم العلاقات الاقتصادية الثنائية بين ألمانيا وهذه الدول، وتعتبر مكاتبها هي الجهة التي يلجأ إليها أصحاب المشروعات ذات الاهتمام بتنمية التعامل الاقتصادي الثنائي مع جمهورية ألمانيا [19] كما تقوم هذه المكاتب بتقديم الدعم اللازم للمشروعات الألمانية، ليس فقط المراحل التمهيدية لقيام المشروع، ولكن أيضا في مراحل تنفيذه بالخارج

أما الاتحادات والرابطات الاقتصادية فتقدم لأعضائها في مجال النشاط الاقتصادي الخــارجي مجموعة من الخدمات المتنوعة التي تتعلق في معظم الأحيان بصورة كبيرة بالجوانب التطبيقية للمشروعات. وفي حين تهتم الاتحادات الاقتصادية بشئون الأفرع الاقتصادية المختلفــة فــإن الأندية والجمعيات التابعة للولايات الألمانية المختلفة، وكذلك ما يطلق عليه المبادرات الإقليمية للاقتصاد الألماني تهدف في المقام الأول إلى دعم وتنمية العلاقات بين ألمانيا والمناطق المعنية من العالم. فهي عادة ما تكون اتحادات تخدم المصلحة العامة، تمتاز بما لديها من خبرة عالمية كبيرة، وكثيرا ما لا تقتصر فقط على الشئون الاقتصادية، بل تشمل أيضا الكثير من المجالات الأخرى

ويمكن تقسيم الجهود التي تقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية نوردراين فــستيفالين في مجال الخدمات الدعمية للنشاط الاقتصادي الخارجي إلى أربعة مجالات *المشورة الابتدائية*، وغالبا ما تكون ذات طابع مبسط ومدة محدودة (على سبيل المثال حوار استشاري مــع أحــد مستشاري غرفة التجارة والصناعة) ولذلك سيتم تناولها فيما بعد على حدة، ليس فــي ســياق الحديث عن *المشروعات الاستشارية* التي تتميز عنها بمداها الطويل، والتي غالبا ما لا يمكــن تحقيق نجاحها إلا عن طريق مناقشة جوانبها المختلفة بصورة شاملة. وفي حين تهدف الخدمات المعلوماتية والاستشارية المقدمة إلى نقل المعلومات الخاصة بالنشاط الاقتصادي الخارجي، فإن من شأن النوع الثالث من الخدمات الدعمية، وهي خدمات *التأهيل*، أن يقوم بتقــديم المعرفــة

---

[18] القائمة التي تضم مقار شبكة غرف التجارة الخارجية المنتشرة في مختلف دول العالم وعناوين تلك المقار والمسئولين فيها، توجد على شبكة المعلومات الدولية على الصفحة الرئيسية لغرفة التجارة الخارجية (http://www.ahk.de)

[19] قارن /http://www.ahk.de/aufgaben (11.07.2004)



الإجرائية والمهارات المختلفة اللازمة للتغلب على العوائق التي تقف في طريق تدويل المؤسسة ومن أهم العوامل التي تلعب دوراً هاما في هذا المجال التدريب اللغوي والثقافي للقائمين على المشروع - وكذلك تقديم برامج تأهيلية متخصصة أما النوع الرابع من الخدمات الدعمية فهو وساطة *التعاون والتواصل* بين مختلف الأطراف المعنية، وتضم إقامة المعارض والمؤتمرات وبورصات التعاون وكذلك مجموعة الحلول المتاحة حيث يتلاقى فيها أصحاب المشروعات والقائمون عليها، ويتعاونون من أجل تقليل المخاطر التي تعترض التعاون الاقتصادي الدولي وفيما يلي نستعرض نموذجا واحدا لكل نمط من أنماط الخدمات الدعمية المختلفة المذكورة آنفا

1.4 الإمداد بالمعلومات والمشورة الابتدائية: مراكز المعلومات الأوروبية

أنشئت أول مراكز أوروبية للمعلومات EIC: قبل ستة عشر عاماً مضت، وقد تم منذ البداية ربطها ببعضها البعض بصورة محكمة بحيث أصبحت هناك شبكة تربط الآن ليس فقط بين دول الاتحاد الأوروبي، بل تمتد أيضاً إلى دول الجوار وعلى الرغم من أن كل مركز من هذه المراكز يقوم بتقديم مجموعة متنوعة خاصة من الخدمات الدعمية، إلا أن كل هذه المراكز في مجموعها تشترك في تقديم خدمة أساسية تتمثل في الإمداد بالمعلومات والمشورة الابتدائية اللازمة للمشروع، ومن أهم ما تتضمنه هذه الخدمة ما يلي:

- إعداد الموضوعات المقدمة في دول الاتحاد الأوروبي ذات البعد الاقتصادي
- تقديم المعلومات اللازمة لعملية إرساء عطاءات داخل دول الاتحاد الأوروبي
- تقديم معلومات عن الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي وأسواقها
- تقديم معلومات عن برامج الدعم التي يقدمها الاتحاد الأوروبي

ويمكن الحصول على صورة عامة عن جميع المراكز الأوروبية للمعلومات على شبكة المعلومات الدولية تحت عنوان http://www.eic.de حيث توجد قائمة تضم كافة هذه المراكز، سواء الإقليمية منها التي تعمل على مستوى الولايات الألمانية المختلفة أو التي يتعدى نشاطها المستوى المحلي، مرفقا بها أهم المهام والخدمات التي تقدمها هذه المراكز المعلوماتية.



ومعظم هذه المراكز قد تم إنشاؤها من قبل المركز الرئيسي للاتحادات الألمانية الكبرى العاملة في مجال النشاط الاقتصادي أو من قبل بعض البنوك المصرفية ويعرض جدول 1 التالي صورة عامة عن النقاط الأساسية المتميزة التي تقدمها مراكز المعلومات الأوروبية (EIC) التي يمتد نشاطها خارج المستوى المحلي

جدول 4-1 الخدمات الرئيسية التي تقدمها المراكز الأوروبية للمعلومات فوق الإقليمية[20]

المؤسسة	المقر	الخدمات الرئيسية
المعهد الألماني للمعايير القياسية (DIN)	برلين	وضع المعايير القياسية، العلامات CE، إدارة الجودة
مؤتمر غرفة التجارة والصناعة الألمانية (DIHK)	برلين	الابتكارات والقوانين المنظمة للاتحادات
الرابطة الألمانية لصناديق الادخار والحسابات الجارية (DSGV)	برلين	التعاون بين المشروعات، وتقديم المعلومات العامة في مجال النشاط الاقتصادي الخارجي
الرابطة المركزية للحرف اليدوية الألمانية (ZDH)	برلين	قانون إنشاء المقار، ودعم النشاط الاقتصادي الخارجي، توسع الاتحاد الأوروبي شرقاً
الرابطة الاتحادية للصناعة الألمانية (BDI)	برلين	التعاون بين المؤسسات، وضع المعايير القياسية، شئون السوق البينية
الوكالة الاتحادية للنشاط الاقتصادي الخارجي (BfAI)	كولونيا	معلومات عن الأسواق، دعم النشاط الاقتصادي الخارجي
دار المعاصرين الألمانية للنشر (DG-Verlag)	فيسبادن	التعاون بين المؤسسات، معلومات عن الدول والمجالات الممكنة
مؤسسة الإقراض لإعادة البناء (KfW)	فرانكفورت/ (ماين)، برلين	التمويل الخارجي

وقد تم اعتماد مركز أوروبي استشاري آخر للمعلومات في عام 1984 في ولاية نوردراين فيستفالين، هو شركة "زينيت Zenit" المساهمة ومقرها في مدينة مولهايم على نهر الرور،

[20] المصدر: كاتبة المقال



التي اشترك في تأسيسها كل من ولاية نوردراين فيستفالين، واتحاد الداعمين ومجموعة من البنوك المصرفية

وتتوافر معلومات تفصيلية عن ذلك المركز في شبكة المعلومات الدولية تحت عنوان http://www.zenit.de ، كما أن هناك مجموعة من المستشارين على استعداد لتقديم مشوراتهم بالاتصال الهاتفي واللقاءات الشخصية إن كل مركز من هذه المراكز المعلوماتية لا يعمل بصورة منفردة في عزلة عن غيره من المراكز، حيث يتم الربط بينهما جميعا ربطا محكما من خلال بنية هيكلية تمثل كيانا متوافقا، يقوم بالتنسيق بين كافة الجهود التي تبذلها مختلف المراكز، من أجل تقديم المزيد من الخدمات الجديدة، والمثال على ذلك هو بورصة التعاون الإلكترونية التي تمتد لتغطي أوروبا كلها، ويتم تحديث بيانات بنك المعلومات هذا دوريا بالتعاون مع بعض المراكز الأوروبية للمعلومات التي تعمل على المستوى فوق الإقليمي، ويمكن الحصول على تلك المعلومات المحدثة على صفحة هذه المراكز الموجودة لدى الرابطة الألمانية لصناديق الادخار والحسابات الجارية[21] ويمكن لمستخدمي هذه المعلومات إجراء عملية استعراض مجانية لرغبات المشاركة المتاحة، دون ذكر اسم صاحبها، والتي تم تصنيفها حسب المجال الذي تعمل به المشروعات المختلفة ويقوم مركز المعلومات المعني عند اللزوم بتسهيل عملية التواصل بين صاحب المشروع وبين من يرغب في المشاركة

4 2 المشروعات الاستشارية تقديم المشورة من كبار الخبراء

منذ عشرين عاماً يقوم مركز خدمة كبار الخبراء بندب بعض الكفاءات الفنية والإدارية التي أنهت حياتها العملية إلى عدة شركات ومؤسسات بهدف نقل الخبرة الحرفية التكنولوجية والتنظيمية إلى تلك الجهات[22] وقد بدأت هذه الجهود في أول الأمر خارج جمهورية ألمانيا الاتحادية وخاصة في الدول الأقل نمواً والدول النامية إلا أنه منذ بداية التسعينيات اتجه مركز خدمة كبار الخبراء إلى إيفاد هذه الخبرات إلى الشركات الألمانية أيضاً، فهناك على

---

[21] العنوان المباشر لهذه الصفحة هو
http://www.dsgv.de/europaservice/owx_13_10618_8_32_0_00000000000000.html
12.07.2004؛

[22] قارن http://www.ses-bonn.de/deutsch/Profil/profil.html ،12.07.2004؛

سبيل المثال أحد كبار الخبراء التابعين لهذا المركز الذي كان يعمل طوال عدة سنوات في بولندا، يعمل الآن لدى غرفة التجارة والصناعة بجنوب فسفاليا كخبير لشئون السوق البولندية وتقوم مهمة هذا الخبير على أن يقوم أولا بزيارة المشروعات التي تقع في المنطقة التابعة لهذه الغرفة والتي تبدي اهتماما خاصا بالسوق البولندية، ويطلع على كافة الاحتياجات المعلوماتية اللازمة بكل دقة ممكنة، ثم يذهب بعد ذلك إلى بولندا، حيث يدرس أحوال السوق وإمكانات التسويق هناك، كما يبحث عن شركاء مناسبين ثم يتوسط في النهاية في التواصل بين الأطراف المعنية في كلٍّ من ألمانيا وبولندا

4 3 خدمات التأهيل التدريب اللغوي والثقافي

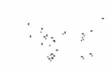
في خضم عملية العولمة أصبحت هناك ضرورة ملحة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حتى تلك التي تعمل على المستوى الإقليمي أو المحلي أن تمتلك مستويات التأهيل الأساسية للتعامل مع الآخر من غير ذات الثقافة ومن ضمن هذه المقومات اتقان اللغات الأجنبية والمعرفة الموضوعية بالأحوال السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة لدى الثقافات الأخرى *hard facts*، وأن تتوافر لديها المعارف المتعمقة والخبرات المختلفة حول القواعد العامة وأساليب التفكير والتعامل الشائعة في تلك المجتمعات والثقافات العامة[23]

وتركز جمعية نوردراين فسيتفالين للنشاط الاقتصادي الخارجي وهي جمعية مسجلة AgNRW في عملها في هذا المجال على تطوير قدرات الحس الحضاري والثقافي المرهف لدى الأشخاص، وهي تساهم منذ عام 1949 في التفاهم بين الشعوب في إطار الإنسانية والتسامح بين البشر[24]، وتحاول تحقيق هذا الهدف الأساسي عن طريق التدريب اللغوي والثقافي والرحلات والمؤتمرات ويتم التدريب اللغوي والثقافي في صورتين مختلفتين، إما عن طريق الالتحاق ببرامج تدريب خاصة يتم الإعلان عنها مسبقا، أو من

---

[23] قارن فقرة أسس التعامل الفكري تحت عنوان
20.02.2003 http://www.nrw-exprot.de/export/592.asp

[24] المصدر لائحة جمعية نوردراين فيستفالين للنشاط الاقتصادي الخارجي، انظر
12.07.2004 http://www.auslandsgesellschaft.de/satzung.asp



خلال سيمنارات خاصة تنظم بمبادرة شخصية، تعقد في مقر الشركة بالخـــارج أو داخـــل المؤسسة المعنية [25] يكتسب المشاركون في مثل هذه السيمنارات متداخلة الثقافـــات مهـــارة التعامل الناجح مع الشريك الاقتصادي في الخارج فتقدم هذه الـــدورات التأهيليـــة تـــدريباً خاصا على الظهور المتميز والبارز في السوق، والإعداد الأمثل للحوار، وإجراء مفاوضات ناجحة تضمن تحقيق الهدف، والتقدير السليم لثقافة العمل في الأنشطة الاقتصادية ومراعاة أسلوب تفكير الآخر، وكذلك اكتساب مهارة *التواصل المتعدد الأطـــراف* علـــى المـــستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي[26] ويتمتع القائمون على هـــذه الـــسيمنارات بخبـــرات اكتسبوها من خلال عملهم وتعاملاتهم مع ثقافتين على الأقل، ويقومون بتقديم هذه الخبرات في صورة محاضرات قصيرة ونماذج تطبيق وتدريبات

4 4 الوساطة لإيجاد فرص التعاون والاتصال كشافة التكنولوجيا والتطوير

ترى المجموعة التي تسمى كشافة التكنولوجيا والتطوير أن مهمتها الأساسية تتمثل في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مراحلها الأولى، ومتابعة إمكانـــات التعـــاون البحثـــي والتطويري مع غيرها من المؤسسات والجهات البحثية المختصة في الخـــارج[27] ويمتـــد نشاط هذه المجموعة ليشمل 18 دولة حتى الآن، حيث تقوم كمراكـــز استـــشعار مبكـــر بالتحليل المستمر للمعطيات البحثية المتاحة بهدف التعرف على فرص التعاون الممكنة بين الجهات والمؤسسات المعنية وتطوير هذه الإمكانات بصورة جديدة وفي وقت مبكر وتصنف غرفة

---

[25] قارن http://www.auslandsgesellschaft.de/sprach und kulturtrainings.asp 12.07.2004

[26] يسدد المشاركون في هذه السيمنارات مبلغاً نقدياً قدره 270 يورو، انظر http://www.auslandsgesellschaft.de/interkulturelle seminare.asxp ،10.07.2004

[27] انظر http://www.forschungskoop.de/new5.htm .01.10.2003. ويمكن الحصول على المعلومات الخاصة بعمل مجموعة كشافة التكنولوجيا من أحد اللقاءات الإعلامية عقد مع رودولف ريندرمان Rudolf Rindermann ، الذي أدار ندوة التعاون البحثي والتكنولوجي الدولي في DIHK، التي قام راديو متروبوليتان بيزيبس التابع لهيئة السكك الحديدية الألمانية ببثها في شهر مايوم 2002 ويمكن تحميل جزء من هذه المحاضرة والمنشور تحت عنوان http://www.diht.de/inhalt/download/technologiescouts.zip 12.07.2004 وهناك نسخة أخرى أيضا تحت عنوان http://www.diht.de / inhalt/download/technologiescouts_word.doc ،12.07.2004

التجارة والصناعة الألمانية DIHK هذه المهمة بأنها استرهاف مثابر للسمع لالتقــاط الأصــوات الخافتة التي تترامى إلى الآذان والأسواق النائية والمواقع البحثية البعيدة :DIHK 2002 ص1 فهؤلاء الكشافة يساهمون بوصفهم مستكشفين في تحديد مصادر الابتكار اللازمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساعدتها في الوصول إلى تلك المصادر ومن أهم الخدمات الملموسة التـــي يحققهـــا هؤلاء الكشافة الإمداد بالمعلومات حول فرص التعاون FuE والتطوير البحثي في الدولة التي تتخذ فرقهم فيها مقرا لها، كما أنها تقوم بعملية الوساطة في إقامة علاقات ناجحة في المجال الــصناعي والتواصل بين الاتحادات والمؤسسات البحثية والسلطات المختلفة، علاوة على متابعـــة المؤســسات الصغيرة والمتوسطة في رحلاتها الاستكشافية اللازمة لجمع المعلومات التخصصية فـــي المجـــال المعني، كما أنها تشرف على عملية التعاون البحثي والتطويري على أرض الواقع[28] فكـــل فرقـــة كشفية أو فرد هو متحدث يتحدث بلغة مواطني البلد الأصليين، وفي الوقت نفسه خبير في مجال أو مجالات معينة، فهناك وحدات كشفية في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومـــات، وفـــي مجـــال التكنولوجيا الحيوية، وكذلك في مجال الطاقة المتجددة في شتى الدول[29] ويشارك في العمل الكشفي التكنولوجي كل من غرفة التجارة والصناعة الألمانية DIHK وجمعية العمل للاتحادات البحثية في المجال الصناعي AiF Otto von Guericke ، وكذلك جمعية فراونهوفر FhG كمنظمات راعية وقد قامت هذه المؤسسات بربط مراكز المعلومات والاتصال التابعة لها والمنتشرة في شتى أنحاء العالم في عام 1999 عن طريق شبكة مشتركة *للتعاون التكنولوجي الدولي* لدعم المؤســسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في مجموعة مختارة من الأسواق النامية[30]، وتمتـــد هـــذه الـــشبكة بصفة خاصة في دول وسط وشرق أوروبا، وأمريكا الجنوبية وكذلك في دول آسيا قارن DIHK 2002، ص5 ويتم تمويل هذه الشبكة من قبل وزارة الاقتصاد والعمـــل الألمانيـــة BMWA ، وذلك حتى تستطيع هذه الفرقة والوحدات الكشفية أن تقدم الجزء الأكبر من خدماتها بـــدون مقابـــل للمنتفعين [31]

---

[28] قارن http://www.fraunhofer.de/german/profile/international/index.html 12.07.2004

[29] قارن http://www.diht.de/inhalt/download/technologiescouts_word.doc 12.07.2004

[30] قارن http://www.forschungskoop.de/frame3.htm 12.07.2004

[31] يتم سداد مبلغ قدره حوالى 40 دولارا أمريكيا ، فقط عند إتمام الوساطة بين الأطراف المعنية، وفي حالة القيام بمهام محددة لصالح إحدى المؤسسات يتم تحديد القيمة بالتفاوض بين الأطراف المعنية على حدة قارن http://www.diht.de/inhalt/download/technolgiescouts_word.doc 12.07.2004

5 نظرة مستقبلية

من اللافت للنظر أن معظم الخدمات الدعمية التي تقدم حاليا تتركز على المرحلة الأولى من مراحل عملية تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالخدمات الكثيرة التي تغذي هذه المؤسسات بالمعلومات اللازمة، وخدمات المشورة والتأهيل الفني، تقدم في الوقت الذي تفتقر فيه المؤسسة إلى اي خبرة من خبرات العمل في الخارج، أي في السوق المستهدفة فيحصل المسئولون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مساعدات معلوماتية فيما يخص ظروف السوق وتطورات هذه الأسواق، وفرص التسويق وقنواته، كما يحصلون أيضا على أحدث المعارف ومستجدات الأمور فيما يتعلق بمجال النشاط من حيث القوانين، والضرائب المستحقة والسياسات السائدة، كما يتم تنظيم رحلات للموقع المستهدف تقوم بها بعض الوفود للتعرف على الأسواق الجديدة أو المكان الذي سيتم فيه الإنتاج، حتى يتعرفوا بأنفسهم على الأسواق الجديدة ومواقع الإنتاج ويعايشوها وينقلوها بكل معايشاتها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المهتمة بها تقوم البورصات المتخصصة في مجال التعاون التجاري بتعريف الأطراف المعنية التي تراها مناسبة، ولولا هذه البورصات لتعسر على هذه الأطراف أن تعثر على بعضها البعض فمن يريد أن يسبح مع تيار التدويل يجد بذلك طريقا متاحا للوصول الى المعلومات اللازمة والمعرفة الإجرائية الخاصة بمجال عمله، مما يجعله قادرا على وضع استراتيجيات سليمة لخوض السوق الدولية واتخاذ قرارات عامة تتفق والظروف الفعلية لموقع النشاط المستهدف بالخارج فالخطر قائم حتى اليوم ويتمثل في أن المشاريع الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم التعامل معها ببساطة ساذجة وترتكز على مبدأ الصدفة تقارن تكاليف المشروع في الخارج، بيما في ذلك الأسعار العقارية وأسعار المواد الخام اللازمة مع مثيلاتها في الداخل بصورة غير دقيقة، لا تحتسب فيها كافة المصروفات الأساسية التي تترتب على عملية نقل الإنتاج، كما لا يراعى فيها العناصر المختلفة التي يتطلبها المشروع في موقعه الخارجي شولته Schulte 2002، ص 128 وما يليها ولذلك فإن الخدمات الدعمية المقدمة توصي بتفادي عملية التدويل غير المتأنية، وبإعداد هذه المشروعات الخارجية إعدادا احترافيا بالقدر الكافي، فهي تمثل في مجموعها عدة اليات مفيدة توفر للقائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوقت والمال اللازمين لدراسة جدوى المشروع، حتى يمكن الحد من التعقيدات التي تصاحب عملية دراسة السوق واتخاذ قرار تدويل النشاط بصورة كبيرة، خاصة في مرحلة الإعداد للنشاط الخارجي المكثف، وبذلك يتم خفض حجم التعقيدات المتعلقة بمعالجة المعلومات الخاصة بالسوق في البلد المستهدف والقرارات المترتبة عليها إلى حد كبير

إلا أنه من الملاحظ أن قدرا من هذه المعلومات التي يتم إمداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهـا في هذا الصدد تتسم بالقياسية النمطية ولا صلة لها بموقف المؤسسة أو وضعها، كما أن هناك كثيرا من الجهات الدعمية تقدم خدمات متماثلة مما يؤدي إلى عدم الشفافية ووقوع القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حيرة في اختيار الجهة التي يتوجهون إليها كما أن تعريف أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتفاصيل هذه الخدمات لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب فهناك إذا احتياج إلى توجيه هذه الخدمات الدعمية بقدر أكبر إلى تلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتمتع بالفعل بشهرة في هذا المجال، وزيادة درجة الشفافية في أداء الخدمة، وكذلك زيادة التوعية بكل ما يقدم من خدمات دعمية، والجهات المختلفة التي تقدمها

وفي حين أن الجزء الأكبر من الخدمات الدعمية تقتصر أهدافها على الأخذ بيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في انتهاج منهج استراتيجي في عملية التدويل التي تسعى إليها، فإن الخدمات المقدمة إلى الشركات الأصغر حجما، والتي تعمل بالفعل في مجال النشاط الاقتصادي الدولي، لا تتعدى حفنة قليلة، على الرغم من أن هذه الشركات قد خاضت هذا المجال وأمسكت بزمام الأمر من خلال أنشطتها التصديرية وعلاقاتها الخارجية المتبادلة طويلة المدى وكذلك افرعها في الخارج ويتاح لهذه الشركات أيضا المشورة اللازمة لحل المشكلات المختلفة الخاصة بإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما العقبات التي يسببها العجز عن التعامل اللغوي والثقافي الصحيح والذي لا يظهر إلا أثناء الممارسة الفعلية للعمل الخارجي، فيمكن مواجهتها والتغلب عليها باتخاذ بعض الإجراءات التأهيلية لاكتساب مهارات في هذه الجوانب وقد أثبتت الدراسات الإمبيريقية التي أجريت في هذا المجال أن القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يتقنون استخدام الشبكة الدولية للمعلومات بالقدر الكافي لاي Lay واخرون 2001، شولته Schulte 2002 ، مما يؤدي إلى زيادة صعوبة التواصل إلى حد كبير عند إجراء عمليات توجيه سير العمل ومراقبته في الخارج، وهناك أسباب أخرى تعوق سير العمل مثل الاختلافات القائمة على المستوى السياسي أو الثقافي أو اللغوي بين الأطراف المعنية في الداخل والخارج، فالاختلاف البين في الظروف السياسية والثقافية وطبيعة اللغة بين ألمانيا وبلد ممارسة النشاط الخارجي قد يمثل حجر عثرة بالنسبة لمن يمثلون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الخارج من الجانب الألماني. وفي كثير من الأحيان لا تصل الخبرة العلمية التخصصية والكفاءة المهنية للقائمين على إدارة المشروع والعاملين به إلى المستوى اللازم لمواجهة المشكلات المختلفة التي تطرأ أثناء سير العمل، مثل انخفاض الجودة، ومشكلات التوريد والأزمات الخاصة بتوفير المواد الخام وضعف الجانب العلمي والسرقة العلمية وغير ذلك



من مشكلات، حيث يمكن أن تؤدي هذه الأزمات الناتجة عن سوء الإدارة إلى الوقوع بسهولة في مخاطر إشهار الإفلاس شولته Schulte 2002 ، ولذلك فإن المشروعات الخارجية، والتي من شأنها أن تزيد من القوة التنافسية للمؤسسة، قد تؤدي في بعض الأحيان، على العكس من ذلك، إلى إضعاف المؤسسة بل إلى تهديد كيانها كله بالانهيار

وقد يحتج البعض بالقول بأن المؤسسات التي تستفيد من عروض الخدمات الدعمية المعروفة سلفا، والتي قدمنا لها هنا في المرحلة التمهيدية لنشاطها الخارجي ربما تكون قد شرعت في هذا قبل أن تنشأ لديها بداية الحاجة لممارسة هذا النشاط فمن المؤكد ضرورة تجنب مثل هذه الأخطاء غير المقصودة عند اختيار طرق التعامل في الأسواق المستهدفة. ومكان إقامة المشروع، وكذلك اختيار الشريك فإن عبء الإدارة يزداد مع بقاء ذات الأعباء اليومية الأخرى المتعلقة بالعمل، كما أن التطورات الاقتصادية التي تحدث اليوم على المستوى العالمي تتميز بالحركة الدائبة وسرعة التغيير بصورة غير متوقعة وفي حين تتوافر لدى المؤسسات الكبرى تمتلك الموارد الكافية لإجراء عمليات تحليل وتقويم مقومات العمل التي تتغير على الدوام، نجد أن القيادات القائمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقر إلى مثل هذه الموارد تماما

ولذلك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الخارجي تحتاج بصورة ملحة إلى تمكينها من المساعدة الذاتية إما بصورة فردية أو في إطار اتحاد يجمع بين عدة مؤسسات وبجانب مجموعة الخدمات الدعمية المتاحة بالفعل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار عملية تدويل النشاط الاقتصادي. لا بد من اتخاذ مزيد من الإجراءات التي تساهم في تحقيق استقرار عمل هذه المؤسسات في الخارج على المدى البعيد وقد أثبتت الخبرات المتعاقبة أن كلا من القائم بالإدارة وصاحب المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة يعتمد على آلية تبادل الخبرات دريهر Dreher 1999، ص 15 حيث الاستفادة من أخطاء الغير ومعرفة الحيل المختلفة التي لجأوا إليها وتطبيقها على الوضع القائم فليس من الصواب التعامل مع عملية التدويل وكأنها وجبة سريعة يمكن تناولها في عجلة لسد الحاجة لتحقيق الشعور بالشبع ، كما يجب أن يكون ما يقدم من خلال هذه العملية ليس مجرد اجتهادات فردية متناثرة، غارقة في الصبغة المحلية، بل لا بد أن تتم عملية العولمة وتدويل النشاط الاقتصادي في ولاية نوردراين فيستفالين بصورة مؤسسية شاملة وعلى الجانب الآخر، فإن ما يقدم حاليا من خدمات في مجال الاستشارات المتخصصة من كبار الخبراء، تقدم بلا مقابل، وبذلك يمكن لأصحاب المؤسسات من ذوي الخبرة أن يتدخلوا بأنفسهم في حالة الوقوع في أية أزمة ويعوضوا النقص في القيادات الإدارية، كما أنه ينصح باتباع أسلوب أوعية الحلول المشتركة



للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالمبادرة بانتهاج طريقة المشاركة الإدارية أو كـذلك أيـضا تقاسم العاملين بالمؤسسة في المنطقة أو الفرع المعني بالخارج وهناك احتياج دائـم لأن تكتـسب المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة مع مرور الوقت المزيد من الاحتراف في مجالات القـدرة علـى وضع الاستراتيجيات والتخطيط وتطوير التنظيم واقتصاد الموارد البشرية وكـذلك الـتحكم علـى المستوى الدولي وفي هذا الصدد فإن الخدمات المتاحة في مجال التأهيل لا تفي باحتياجـات هـذه المؤسسات، فما يقدم حاليا من خدمات لا تلبي الاحتياج المطلوب أو أنها تسد جانبـا دون الآخـر، ويمكن توفير المساعدات اللازمة عن طريق إقامة أكاديميات إقليمية أو محلية تقدم بأسعار مناسـبة وبأسلوب مكثف ومضغوط التأهيل اللازم للمؤسسة إن نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتمتع بباع طويل في مجال التدويل والتي يطلق عليها ولدت معولمة يؤكـد أن تـدويل النـشاط الاقتصادي يصلح أيضا بصورة كبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكن بشرط توافر الأساس العلمي والخبرات الفنية اللازمة

قائمة المراجع

Bassen, A./Behnam, M./Gilbert, D.U. (2001): Internationalisierung des Mittelstands. Ergebnisse zum Internationalisierungsverhalten deutschen mittelständischer Unternehmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg., Heft 4, S. 413-432.

Bentz, T. (2001): Lieber im Schnellboot – Innovationsfreudiger und wendiger Unternehmertyp. In: FAZ (201) [Hrsg.]: Mittelstand – selbständige Unternehmer im Wandel. Beilage vom 21.05.2001, Frankfurt/M.

Brussig (et al.) (2001): Leitfaden: Regionale Netze, Frankfurt/M.

Cavusgil S. T./Naor, J. (1987): Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity. In: Journal of Business Research, Vol. 15, No. 5, S. 21-235.

DIHK (2002): Technologie-Souts erkunden Chancen im Ausland, Berlin.

DIHK (2003): Produktionsverlagerungen als Element der Globalisierungsstrategie von Unternehmen – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, Berlin.

DIHK (2004): Investitionen im Ausland, DIHK-Studie Sommer 2004, Berlin.

Dreher, C. (1999) [Hrsg.]: Thesenpapier zum Aktionsgespräch LOGIK am 16.09.1999 in Karlsruhe, FhG-ISI Karlsruhe.

Eden, H. (1997): Kleine und mittlere Unternehmen im Prozeß der Internationalisierung. In Krystek, U./Zur, E. (1997) [Hrsg.]:

Internationalisierung – Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Berlin/Heidelberg/New York, S. 43-86.
FAZ (2001) [Hrsg.]: Mittelstand – selbständige Unternehmer im Wandel. Beilage vom 21.05.2001, Frankfurt/M.
Gemünden, H.G. (1991): Success factors of Export Marketing: A meta-analytic Critique of the Empirical Studies. In: Paliwoda, S. J. [Hrsg.]: New Perspectives on International Marketing, London, S. 33-62.

Gibb, A./Scott, M. (1985): Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. In: Journal of Management Studies, Vol.22, No.6, S. 597-631.
Grabher, G. (1993): The Weakness of Strong Ties, The Lock-in of Regional Development in the Ruhr Area, in: Grabher, G. (ed.): The embedded firm – on the socioeconomics of industrial networks, London/New York.

Grabher, G. (1993) [ed.]: The embedded firm – on the socioeconomics of industrial networks, London/New York.
Hauser, H.E. (2000): SMEs in germany – facts ands Figures 2000, Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn.

Heidenreich, M. (1997): Wirtschaftsregionen im weltweiten Innovationswettbwerb, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 49, Heft 3, S. 500-527.
Hirsch-Kreinsen, H./Schulte, A. (2000): Standortbindungen – Unternehmen zwischen Globalisierung und Regionalisierung, Berlin.

IfM (2004) (ed.): mind 03 – Mittelstand in Deutschland, Köln.



Kaufmann, F. (1993): Internationalisierung durch Kooperation. Strategien für mittelständische Unternehmen, Wiesbaden.

KfW (2004) [Hrsg.]: Mittelstandsmonitor 2004 – Chancen zum Aufschwung nutzen, Frankfurt am Main.

Kinkel, S../Lay, G./Jung Erceg, P. (2004): Produktionsverlagerungen und Auslandsproduktion im Verarbeitendem Gewerbe, in: Kinkel, S. (2004) [Hrsg.]: Erfolgsfaktor Standortplanung, Berlin/Heidelberg/New York.

Kinkel, S./Lay, G. (2000): Internationale Präsenz der deutschen Investititonsgüterindustrie – Kooperationen als Schlüssel zur Globalisierung, Mittelungen aus der Produktionsinnovationserhebung Nr.16, März, Fraunhofer ISI.

Kinkel, S. (2004) [Hrsg.]: Erfolgsfaktor Standortplanung, Berlin/Heidelberg/New York.

Kokalj, L./Wolff, K. (2001): Die internationale Wirtschaftstätigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen im Lichte der amtlichen und nicht-amtlichen Statistik, IfM-Materialien Nr. 153, Bonn.

Krystek, U./Zur, E. (1997) [Hrsg.]: Internationalisierung – Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Berlin/Heidelberg/New York.

Kujath, H.J. (1998) [Hrsg.]: Strategien der regionalen Stabilisierung. Wirtschaftliche und politische Antworten auf die Internationalisierung des Raumes, Berlin.

Läpple, D. (1998): Globalisierung – Regionalisierung: Widerspruch oder Komplementarität, in: Kujath, H.J. (1998) [Hrsg.]: Strategien der regionalen Stabilisierung. Wirtschaftliche und politische Antworten auf die Internationalisierung des Raumes, Berlin.

Lay (u. a.) (2001): Leitfaden: Globalisierung erfolgreich meistern, Frankfurt/M.

MittelstandsBarometer´99 (1999): Internationalisierung kleiner und mittelständischer Unternehmen, Saarbrücken/Stuttgart, März, Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung mbH Stuttgart und Institut für Handel und Internationales Marketing an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.
Mugler, J. (1995): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2.Aufl., Wien/New York.

Müller, A./Englisch, P./Teigland, J.L. (2004): Mittelstandsbarometer 2004, Studie von Ernst&Young, www.de.ey.com (15.08.2004).

Müller, S./Gelbrich, K. (1999): Interkulturelle Kompetenz und Erfolg im Auslandsgeschäft: Status quo der Forschung. In: Deutsche Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Nr.21, Dresden.
Müller, S./Kornmeier, M. (2000b): Interkulturelles Marketing, München.

O. V. (2002a): Deutschland fällt im Standortvergleich deutlich zurück, in: FAZ, 30.04.2002, S.17.
O. V. (2002b): Der Mittelstand fordert Steuersenkungen und scharfe Börsenregeln, in: FAZ, 25.03.2002, S.14.
Paliwoda, S. J. (1991) [Hrsg.]: New Perspectives on International Marketing, London.
Reindl, J. (1999): Industrielle Distrikte. Vortragsmanuskript, Tagung der Sozialforschungsstelle Dortmund „Soziale Räume", 14./15.06. 1999.

Schaeper, B./Rünker, T./Schulz, A. (2004): „Außenwirtschaftsförderung für den Mittelstand – Angebote in Nordrhein-Westfalen", Dortmunder Beiträge zur Unternehmensführung, Nr. 42, September 2004, Dortmund.



Schamp, E.W. (1999): Standortpersistenz in geänderten Zeiten- aus wirtschaftsgeographischer Perspektive. Expertise für den LS Technik u. Gesellschaft Universität Dortmund im Rahmen des BMBF Projektes LOGIK, Frankfurt/M.

Schulte, A. (2002): Das Phänomen der Rückverlagerung, Wiesbaden.

Schwarz, P. (2004): Deutsche Top-Manager sind wieder skeptischer, Handelsblatt Business-Monitor vom 17.03.2004, veröffentlicht unter www.psephos.de (28.07.2004).

Schwiering, D./Fischer, H. (1999): Mittelstand und Mitelstandbezug in Wissenschaft und Praxis. In: Internationales Gewerbearchiv IGA – Zeitschrift für kleine und mittlere Unternehmen, Nr. 3, S. 182-199.

Truijens, T. (1992): Standortentscheidungen japanischer Produktionsunternehmen in Europa, Konstanz.

Weber, P. (1997): Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden.

Wellensieck, J.(1988): Tödliche Managementfehler: Erfahrungen eines Konkursverwalters. In: Die Wirtschaft, 7. Jg., S. 462-463.

Zündorf, L./Heitbrede, V./Kneissle, R.-J. (1993): Betriebsübergreifende Problembewältigung in der mittelständischen Industrie: empirische Studien über kleine und mittelgroße Unternehmen, Frankfurt/M. (u. a.)

مالكوم شاوف Malcolm Schauf

الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بين الدراسة التحليلية للمنافسة إلى وضع الاستراتيجية





1 لماذا الإدارة الاستراتيجية؟

تتمثل المشكلة الرئيسة للنشاط المؤسسي في أنه ليس من اليسير التنبؤ بما سيأتي به المستقبل مـن مستجدات، فالتنبؤ بالمتغيرات التي تظهر في البيئة المحيطة بالعمل نتيجة لتطبيق التقنيات الحديثة أو لفتح أسواق جديدة، أو لتحول في سلوكيات المستهلكين والمنافسين، أو للتدخلات من قبـل الدولـة يعتبر من أكبر المشكلات التي تواجه العملية الإدارية، وقد أصبح الوضع بالنسبة لاتخاذ القرارات أكثر تعقيدا في السنوات الأخيرة، فقد أدى تدويل الأسواق ليس فقط إلى زيادة هائلة فـي البـدائل المتاحة للتعاملات، بل زيادة التداعيات التي نتجت عن ذلك أيضا فالقرارات التي يتم اتخاذها اليوم لها تأثيرها على عدد كبير من العمليات التي يصعب التنبؤ بها، ومهما بلغت الظـروف المحيطـة بالمؤسسة من تعقيد، فلا بد من اتخاذ القرارات اللازمة لمواصلة سير العمل وذلك لا يقتصر فقط على الجانب التنفيذي من العمل، وإنما يتعلق في المقام الأول بالقرارات الاستراتيجية التـي تتخـذ بشأن مستقبل المؤسسة ويتطلب ذلك توفير موارد إضافية مستحدثة قد لا تتوافر لبعض المؤسسات وخاصة الصغيرة والمتوسطة ويعتبر الانغماس الشديد في روتين العمل اليومي هو السبب الأكثر شيوعا في عدم توفر الوقت اللازم للتفكير الاستراتيجي، كما أن كثيرا ما لا يقدر القـائمون علـى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية الإدارة الاستراتيجية التقدير السليم اللائق بها، وخاصـة إذا كان الوضع الاقتصادي القائم وضعا جيدا، فيرى كثير من أصحاب المؤسسات أنه ليس هنـاك أي داع لوضع خطط استراتيجية محددة، وهذا في حد ذاته أمر خطير فتكيف أوضاع المؤسسة تكييفا استراتيجيا صحيحا هو فقط الذي يمكن أن يضمن للمؤسسة نجاحها، واستمرار هذا النجـاح فـي المستقبل، أما التعلل بعدم توفر الوقت الكافي لوضع تخطيط إداري استراتيجي، فإن ذلك يعني عجز الإدارة عن ترتيب الأولويات ترتيبا صحيحا أو أنها – كما يتضح في كثير من الحالات على أرض الواقع ليست مستعدة لاتباع أسلوب توزيع المهام والتفويض بالقدر الذي يفي بالغرض

ولكن ما مفهوم الإدارة الاستراتيجية؟ ما الاستراتيجية؟ يقصد بالاستراتيجية في معناهـا التقليـدي استراتيجية توضع لتضمن تحقيق جدوى المشروع ولكن مينتسبيرج Mintzberg يـرى أنـه لا يشترط دائما أن تكون الاستراتيجية بالضرورة نتيجة حتمية لكل تخطيط عقلاني شكلي يقـوم على أساس واقعي، وإنما يمكن أن تنتج الاستراتيجية قطعا من منشأ آخر، وطبقا لذلك يضع مينتـسبرج

Mintzberg تعريفا للاستراتيجية يسمى بـ 5P Plan, Ploy, Pattern, Position and Perspective) والذي يضم خمسة عناصر، هي الخطة، والحيلة، والنموذج، والوضع، والمنظور [32] فالاستراتيجية بمعناها العام هي خطة توضع مسبقا، ويرى مينتسبرج Mintzberg أن هذه الاستراتيجيات المزمعة نادرة الوجود، حيث تتطلب استقرارا كبيرا في بيئة العمل أما الاستراتيجية كحيلة Ploy فيقصد بها الأساليب التكتيكية التلقائية التي تتبعها الإدارة في مواجهة منافسيها والاستراتيجية كنموذج Pattern تقابل مفهومها الأول كخطة Plan فهي تبدأ عشوائيا دون تخطيط من نموذج معين من المعاملات التي تقوم بها المؤسسة، ثم تصبح فيما بعد نموذجا استراتيجيا وهذه النوعية من الاستراتيجيات الطارئة تلعب دورا كبيرا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتنتج القرارات التي يتم اتخاذها في معظم الحالات من أنماط نموذجية، تعتمد على ما تكون منها عبر سنوات العمل وليدة الظروف والمواقف المختلفة التي أحاطت ببيئة العمل ويقتصر مفهوم الاستراتيجية كوضع Position على وضع السوق وموقف المؤسسة التنافسي الذي قد يخلق مميزات استراتيجية مخططة أو وليدة الصدفة أما التعريف الأخير للاستراتيجية على أنها منظور فيقصد به الوعي الجماعي للمؤسسات، حيث تنشأ الاستراتيجية بهذا المفهوم في المقام الاول من فلسفة المؤسسة التي يتبعها القائمون على إدارتها في تنفيذ عملهم وكثيرا ما يثبت أثناء الممارسة العملية لنشاط المؤسسة ان الاستراتيجيات الطارئة تعتبر طويلة المدى، وفي الواقع غالبا ما يفاجأ القائمون على القيادة في المؤسسة بتحقيق نجاح غير متوقع للعمل ويحاول البعض تفسير هذه الظاهرة على أنها دليل على عجز الإدارة، بمعنى أن النجاح الذي حققته المؤسسة قد جاء بمحض الصدفة، وهذا في الحقيقة ليس صحيحا، بل إن هذا النجاح قد تحقق نتيجة لأن القائمين على القيادة يديرون عملهم في إطار يشمل العناصر الخمسة السابق ذكرها مجتمعة أي أنه في الممارسة العملية للنشاط الذي تقوم به المؤسسة يطبق مزيج من الاستراتيجيات سابقة التخطيط والاستراتيجيات الطارئة التي تنشأ من وحي الموقف القائم، والنوع الأخير من الاستراتيجيات لا يترك أثرا مباشرا على المدى القصير، ولذلك سينصب اهتمامنا فيما يلي في المقام الأول على الاستراتيجيات سابقة التخطيط

---

[32] فارن مينتسبرج Mintzberg 1987

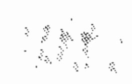


الاستراتيجية هي مزيج من الإجراءات الأساسية طويلة المدى التي تسعى لتحقيق أهـداف بعيـدة المدى، ولا بد للاستراتيجية أن تحدد بدقة المجال المعني، وأن تحدد أيضا الموارد اللازمة للوصول إلى الهدف الموضوع، والمميزات التنافسية المتاحة أو التي يجب إيجادها، وكذلك أشكال التآزر التي تأتي نتيجة لاتخاذ قرارات استراتيجية [33] ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية عندئذ بأنهـا عمليـة تهدف إلى صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها [34] تخدم هذه الاستراتيجيات في خلق فـرص النجـاح الكامنة وتأمينها [35] وعلى ذلك فالاستراتيجية تتكون من مجموعة إجراءات عقلانية وواقعية طويلة المدى، وتهدف هذه الإجراءات إلى خلق إمكانات نجاح المؤسسة وتأمينها، بصورة تضمن الحفاظ على استمرارية وجدوى النشاط الذي تقوم به هذه المؤسسة

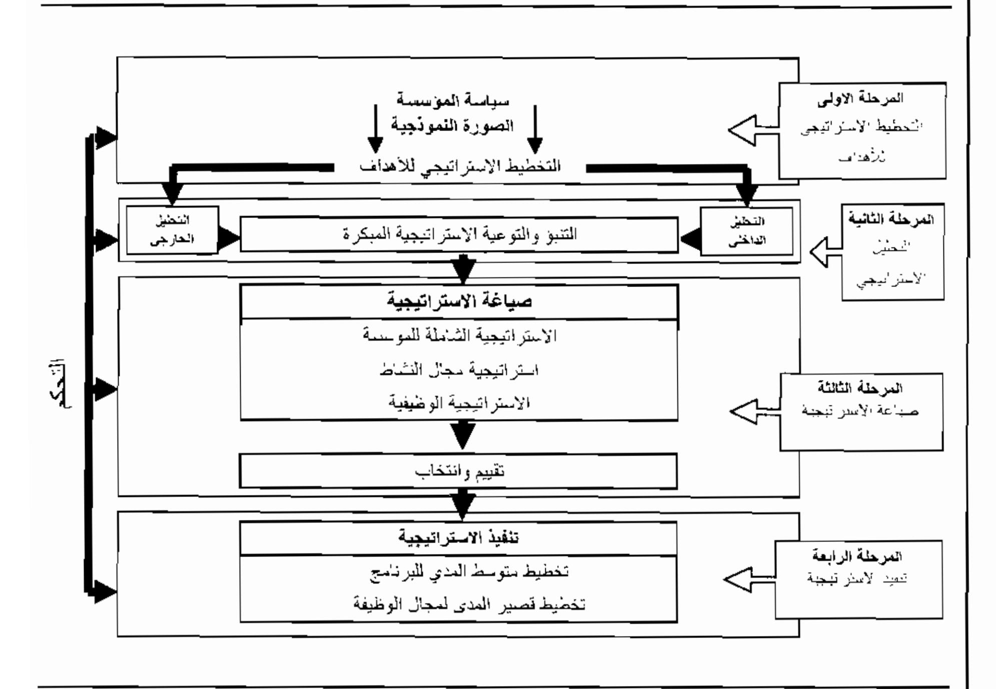
والسؤال الذي يفرض نفسه الآن هو هل من الممكن أن تدار المؤسسات في شتى شئونها بأسلوب التخطيط التقابلي الشامل، أي أن تحدد أهداف معينة، وتوضع استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، ثم تتخذ بعد ذلك الإجراءات العملية اللازمة لإنجاز ذلك أم أنه من المستحيل تماما توجيـه النـشاط المؤسسي؟ من المؤكد أن القول بأن التحكم التام في عمل المؤسسة هو بمثابة الحلم باليوتوبيا، وإن كان عكس هذا القول أيضا ليس مقنعا، ويقترح كيرش Kirsch في هذا السياق حلاً وسطا، فيتحدث عن الارتقاء المخطط [36]، حيث يتم أولاً تحديد تصور أساسي فقط لتطور المؤسسة، يعتبـر نقطـة الانطلاق للتحكم في الإجراءات الفعلية، والتي تعطي بدورها لونا من ألوان "التغذية الراجعة للنجاح" وبناء عليه يتم تعديل الخطة الأصلية في عمومياتها وإكسابها تكوينا ملموسا ويتم تطوير المؤسسة في إطار علاقة متبادلة بين الأفكار والخبرات، مع التسليم بأن الظروف الإطارية التي تحيط بعملية تطوير المؤسسة يمكن دائما أن تتغير، وعلى ذلك فإن الرأي الذي يقول بأنه من الممكـن الـتحكم الكامل في عمل المؤسسة هو في حقيقة الأمر قول غير واقعي

---

[33] قارن أنزوف Ansoff 1988:، ص 8
[34] قارن فيلجه اللاهام Al-laham Welge :2003، ص 19
[35] قارن جفايلار Gäweiler :1990، ص 26
[36] قارن كيرش Kirsch 1997 ، ص 290، كيزر Kieser 1995)، ص 264، وما يليها



شكل 1-1 المراحل الأربع للإدارة الاستراتيجية



إلا أننا نستطيع أن نفترض أن المؤسسات تتم إدارتها بشكل استراتيجي، وقد يبدو أن هذا يتناقض مع ما قدمنا له بداية، فطبيعة الأمر أن يقدح كل صاحب مؤسسة صغيرة أو متوسطة زناد فكره باحثا عن الإمكانيات التي يمكن أن يتحقق بها نجاح المؤسسة في المستقبل وفي هذا الجانب بالذات يكمن الفرق الذي يميز الإدارة الاستراتيجية عن غيرها، فالإدارة الاستراتيجية الناجحة تعمل على ترشيد الفكر والأداء الاستراتيجي، وتبرز ذلك بشكل واع فالهدف النهائي هو ألا تكون النجاحات التي تحققها المؤسسة رهن الصدفة، وهو ما لا يتسنى الوصول إليه إلا إذا تم استخدام خطط تجمع بين النظرية والتطبيق والإدارة الاستراتيجية بوصفها عملية ذات مراحل متعددة تضم أربع مراحل، هي التخطيط الاستراتيجي للأهداف، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتطبيق

[37] استناداً الى فيلجه اللاهام Welge/Al-Laham 2003 ، ص 98

الاستراتيجية. قارن شكل 1-1 ونستعرض في هذا الفصل الأسس التي تتم عليها المراحل الثلاث الأولى، أما مرحلة التطبيق فسوف نتناولها في فصل "التسويق".

2 التخطيط الاستراتيجي للأهداف

الخطوة الأولى في التخطيط الاستراتيجي للأهداف هي تحديد سياسة المؤسسة، ويتضمن ذلك أولا تحديد غرض أساسي للمؤسسة (رسالتها):[38] على سبيل المثال ما السلع أو الخدمات المقرر تقديمها؟ ما المواصفات التي تتميز بها هذه الخدمات؟ من المستهلكون؟ أين توجد السوق المستهدفة؟ ما المميزات التنافسية والقدرات الجوهرية التي تتميز بها المؤسسة؟ وفي سياق الإجابة عن هذه التساؤلات يتم بالفعل تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة. كما يتم في إطار سياسة المؤسسة تحديد أسس التعامل مع العاملين بها، والقائمين على الإدارة، والمشاركين في السوق والمساهمين أو أصحاب المؤسسة، وكذلك المجتمع والظروف التي تحيط بهذه المؤسسة، ثم توضع في النهاية فلسفة معينة للمؤسسة تصاغ كتابة في بيان برسالة المؤسسة حتى يمكن أن تكتسب هذه الفلسفة صفة رسمية، وبذلك تكون ملزمة للجميع. وهذه الشخصية تلبي عدة مهاما حيوية:

- التحكم في وضع الأهداف الثانوية
- التنسيق في اتخاذ القرارات
- تكوين رؤية أساسية موحدة
- تشجيع العاملين على حسن الأداء والتواصل الداخلي والخارجي

إلا أن هذه المهام لا تتحقق إلا إذا تمت "معايشة" الأسس المحددة معايشة فعلية. وتلعب الإدارة العليا هنا دورا محوريا، وهو دور القدوة التي يحتذى بها، فبدون هذه الشخصية النموذجية – القدوة -

---

[38] انظر أولريش/فلوري Ulrich/Flure وغيرهم (1995)، ص 94، هيل/جونس Hill/Jones (2003)، ص 34 وما يليها، تومبسون/ستريكلان Thompson/ Strickaland (2003)، ص 27



تنقلب المزايا التي تتميز بها الفلسفة "الرسمية" للمؤسسة إلى النقيض، فيتشكك العاملون في مصداقية والتزام المؤسسة وبالتالي الإدارة. وعندئذ سوف يصبح التحكم في المؤسسة أكثر صعوبة.

وتوجد في معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أسس محددة تحكم المعاملات داخل هذه المؤسسات في إطار الفلسفة السائدة، إلا أنها قد لا تكون ظاهرة للعيان في كل الأحيان. ولذلك نادرا ما يتم جمعها بشكل نظامي في إطار نموذجي. وعلى ذلك فإن الخطوة الأولى هي تحليل الأسس القائمة وصياغتها، وأيضا تحديد المهام الرئيسة للمؤسسة، التي تشتق منها الأهداف الاستراتيجية المختلفة.

1.2 وظيفة الأهداف

تعتبر الأهداف، بوصفها التصور المعياري لما تؤول إليه المؤسسة في المستقبل، هي حزمة الشروط الحتمية التي يقوم عليها السلوك والأداء المؤسسي[39]. فهي تحقق وظائف تمثل أهمية كبيرة بالنسبة لقيادة المؤسسة (قارن شكل 2. 1)، وأول وظائفها هي وظيفة الانتقاء، فعن طريق تحديد الأهداف يتم اختيار نخبة من التصرفات الممكنة من بين العديد من البدائل الأخرى المتاحة. كما تمثل هذه الأهداف العليا المحددة إطارا توجيهيا بالنسبة لأعضاء هذه المؤسسة يتصرفون ويعملون في حدوده. وتكون نتيجة ذلك إمكانية توجيه العاملين بناء على هذه الأهداف، مما يغني عن الحاجة إلى وجود قيادة مباشرة.



[39] قارن التفاصيل عند فيلجه اللاهام Welge/Al-Laham: 2003، ص 111 وما يليها

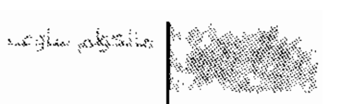


شكل 2 1: وظائف الأهداف

وظيفة الانتقاء وظيفة التوجيه وظيفة التحكم والتنسيق وظيفة التحضير وظيفة التقويم والإشراف

ويخدم تحديد الأهداف المؤسسة في التنسيق بين الأنشطة التابعة، فوجود هدف استراتيجي، مثل الوصول إلى ريادة سوق أمريكا الشمالية قد يستلزم اتخاذ إجراءات موائمة، يضع لها قسم التسويق أولوية خاصة، والتي يمكن أن تؤدي بدورها – دون تكليف مباشر - إلى اتخاذ إجراءات تنسيقية مع غيره من الأقسام الأخرى، ولكن لا ينبغي أن يفهم هذا على أن وجود قيادة مباشرة لم يعد ضروريا، فهناك بالطبع مهام معينة، مثل التنسيق الدقيق بين المهام وتحديد الأهداف الجزئية لا تزال من المهام التي تختص بها الإدارة وحدها، ولكن لا مجال للنقاش حول الأهداف طويلة المدى، حيث يوفر ذلك الكثير من الوقت، ويطور من قدرة المؤسسة على التعامل مع السوق فمدير التسويق الكفء لا يحتاج إلى مزيد من التعليمات إذا ما كُلف مثلا بتحقيق وضع ريادي في سوق أمريكا الشمالية كهدف استراتيجي، ويتوقف مقدار ما يحتاج إليه مدير التسويق هذا من توجيه على مدى الحرية المتاحة له

وعادة ما يكون لتحديد الأهداف تأثير تشجيعي على العاملين، حيث يرتبط سير العمل ارتباطاً وثيقاً بهذه الأهداف، كما يمكن أن يقاس مدى النجاح الذي حققته المؤسسة بالرجوع إليها ويساعد وجود أهداف محددة للمؤسسة أيضاً في تقويم الاستراتيجيات التي يتم وضعها، حيث يمكن اعتبار الاستراتيجية ناجحة إذا ما حققت الهدف الذي وضعت من أجله بأقصى درجة ممكنة، وبذلك فإن تحديد الأهداف يساعد المؤسسة كذلك في عمليات التوجيه والتحكم اللازمين، حيث يقارن بعد ذلك الهدف المراد تحقيقه بالنتيجة التي حققت بالفعل، ثم يتم تحليل الأخطاء ومواضع الانحراف عن الأهداف



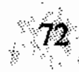
2.2 عملية تحديد الأهداف

يجب أن تتم عملية تحديد الأهداف نفسها بأسلوب منظم، وأن يشارك في ذلك، بقـدر المـستطاع، العاملون المعنيون بهذا الأمر بالمؤسسة، وكذلك المجموعات الأخرى صاحبة المصلحة في تطـور المؤسسة ونجاحها، فمشاركة العاملين في وضع الأهداف هي فقط التي تضمن أن يتعامل هؤلاء مع هذه الأهداف على أنها أهداف شخصية، يسعى الجميع لتحقيقها، ففرض الأهداف على العاملين دون إشراكهم قد يهدد بفقدانهم للحافز، وبالتالي يهدد تحقيق الأهداف أيضاً، وإن كانت هناك بالطبع بعض المواقف التي تستلزم سرعة رد الفعل واتخاذ القرار، مما قد يجعل من الصعب إتاحة الفرصة أمام شتى الآراء، والذي يحتاج إلى وقت هائل ولكن هذا لا يحدث إلا نادرا، لأنه من أهم الأهداف إيجاد إدارة استراتيجية تخول بإصدار القرارات بعيدة المدى وتمر عملية تحديد الأهداف بسبع مراحـل متتالية قارن شكل 2 2:

شكل 2 2 مراحل عملية وضع الأهداف

المرحلة الأولى	البحث عن الهدف
المرحلة الثانية	تفنيد الهدف
المرحلة الثالثة	ترتيب الهدف
المرحلة الرابعة	إمكانات التحقيق
المرحلة الخامسة	انتقاء الهدف
المرحلة السادسة	تنفيذ الهدف
المرحلة السابعة	مراجعة الهدف

وتشمل مرحلة البحث عن الهدف عمل البحث واختيار مجموعة من الأهداف من بين كافة الأهداف الواردة، والتي تبدو ممكنة بالنسبة للمؤسسة، ولا يشمل ذلك ما يمكن أن يسمى أهدافا محددة تماما أو أهدافاً صحيحة بصورة مطلقة، ففي أول الأمر يتم فقط تجميع عدة أهداف عامة متفرقـة، دون الوصول إلى منظومة أهداف موحدة، ثم يأتي الاجتماع الأول لوضع الاستراتيجيات، ويشارك فيه





عادة رئيس العمل ومرؤوسوه المباشرون فيتوصلون إلى قائمة بالأهداف غير مرتبة طبقا للأهمية، ثم تلي ذلك عملية تفنيد الأهداف وترتيبها حسب الأولوية، ويحتاج ذلك إلى عدد من الجلسات تضم مجموعات عمل مختلفة، ويختلف عددها طبقاً لحجم المؤسسة وطبيعة تكوينها

شكل 2 3 مثال عملية تفنيد لأهداف استراتيجية

مواصفات الهدف	مثال
المحتوى – **ماذا؟**	زيادة معدل العمل عن بعد
الحجم – **كم؟**	ليصل إلى 10
التوقيت – **متى؟**	حتى الربع الأول من عام 2006
المسئولية – **من؟**	مركز الرئيس التنظيمي
المكان – **أين؟**	كل الفروع في أوروبا

وبعد أن يتم تحديد الأهداف تأتي مرحلة تفنيدها التي تمثل أحد أهم العناصر التي تضمن نجاح عملية التقويم والتحكم فكلما كانت الأهداف واضحة ودقيقة، أمكن فحصها وتقويمها ويشمل وضوح الهدف تحديد محتواه، وحجمه، وتوقيته، والجهة أو الشخص الذي يقع على عاتقه مسئولية تحقيق هذا الهدف، والمكان المراد تحقيقه فيه .قارن شكل 2-3) ولا بد من تحديد هذه العناصر تحديدا دقيقا، ويتم صياغة ذلك كتابةً، فوضع الهدف الاستراتيجي "زيادة معدل العمل عن بُعد" ليس واضحا بالدرجة الكافية، بل لا بد من ذكر المقاييس التي يتحدد عندها تحقق الهدف من عدمه ويتم، على سبيل المثال، تحديد القدر الذي يعتبر معه هذا الهدف متحققا كأن نقول على سبيل المثال 10 ، فالهدف يمكن اعتباره قد تحقق، عندما يرتفع معدل العمل عن بُعد بنسبة 10 " ولكن ما الفترة الزمنية التي يجب تحقيق ذلك خلالها؟ فلا بد أيضاً من تحديد نطاق زمني دقيق قد يتم تقسيمه داخلياً إلى عدة مراحل، وهذا التحديد هو المقياس الذي يقاس عليه مدى نجاح تحقيق الهدف من الناحية الزمنية وأخيرا يجب تحديد الجهات أو الأشخاص الذين تُوكل إليهم مسئولية تحقيق الهدف،



كما يجب أيضاً تحديد المكان المعني بتحقيق الهدف، إذا كان غير محدد بدقة. وقد أثبتت التجـــارب أن مرحلة التنفيذ هذه هي أكثر المراحل التي لا تنال القدر الكافي من الدقة اللازمة. وهذا يعتبـــر أمرا خطيرا، فإن عدم تحديد الشخص المخول بالمسئولية كثيراً ما يؤدي إلى وجود صراعات أثناء سير العمل، وقد يؤدي إلى ما هو أسوأ من ذلك، ألا وهو عدم تحقيق الهدف على الإطلاق، حيث إن أحداً لن يشعر بمسئوليته تجاه تحقيق الهدف

أما إذا تم وضع تحديد دقيق للأهداف يتضمن مختلف هذه الأبعاد، فإنه يكون قد أمكن بذلك تقـــدير الإمكانيات الفعلية لتحقيقها تقديرا صحيحاً، حيث يجب بحث ما إذا كانت هذه الأهداف قابلة للتحقيق أم لا فالرأي السائد بأن الأهداف العظيمة تؤدي دائما إلى نتائج أعظم يصدق فقط بالقدر الذي يبدو فيه هذا الهدف واقعيا بالنسبة لمن يطمح لتحقيقه. فوضع هدف أبعد من إمكانية تحقيقه إما أن يقلل من شأن الحافز اللازم لإنجازه أو يحجبه تماما، لأنه على أي حال لن يتيسر بلوغ هـــذا الهـــدف وبالتالي فإن كل جهد مبذول في سبيل ذلك لن يزيد من قدر المنفعة. ويستند الجانب الثـــاني مـــن فحص صلاحية الأهداف إلى الموارد المتوفرة والمتاحة، والتي لا بد وأن تكون كافية لتحقيق الهدف على أرض الواقع في الفترة الزمنية المحددة له وفي هذا الإطار يتعين على الـــسلطات الإداريـــة المسئولة وضع خطة يستند قوامها إلى جميع الموارد البشرية والمـــوارد الفيزيقيـــة والميزانيـــات الضرورية وما إلى ذلك كما يتعين على السلطة الإدارية المختصة في إطار هذه الخطة فحص عما إذا كان العاملون من الجنسين المدرجين ضمن الخطة تتوفر لديهم الطاقة الإنتاجية والكفاءة اللازمة لتحقيق الهدف وعلاوة على ذلك لا بد من التأكد، استناداً إلى ما تم القيـــام بـــه مـــن مخططـــات وتحليلات، من أنه ليس هناك ثمة تضارب أو تعارض في الأهداف. ولا يمكن فض هذا التضارب إلا من خلال تغيير منظومة الأهداف، إما عن طريق الاستغناء عن أهداف معينة وإما تتبعها فـــي جدول زمني وفقا لأولوية محددة

وبذلك تصبح عملية انتقاء الأهداف بشكل نهائي ممكنة، ويمكن البدء في التحقيق الفعلي لها حيث تكون مشكلات التضارب في الأهداف قد تم فضها باتباع أسلوب اتخاذ القرار الحاسم بعد ذلك يتم تقسيم مجموعات الأهداف التي يتعين تتبعها اعتبارا من هذه اللحظة إلى أهداف جزئية، وتكليـــف المسئولين عن التنفيذ بحسب مراتبهم من الأعلى للأدنى ويجب التأكد في كل مرحلة مـــن توافـــق



المسئولين مع الأهداف توافقا تاما، ومن توافر الكفاءات الشخصية المطلوبة لكافة المشاركين ويجب أثناء مرحلة تحقيق الهدف تحليل مقدار البعد والانحراف عن القيم المستهدفة والفعلية، وكذلك الظروف المتغيرة للوسط المحيط، كما تجب أيضا مواءمة الأهداف مع الوضع المعني إذا لزم الأمر وحتى يتيسر متابعة العملية برمتها بإحكام، من الضروري تحويل عملية الإشراف على تحقيق الهدف إلى كيان مؤسسي، مثلا من خلال إنشاء وحدة أو إسناد المهمة إلى إدارة القوى العاملة بالمشروع.

تعد عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية من الأمور المؤسسية المتخصصة، وهي بالتأكيد ليست يسيرة ويتربع على قمة هذه الأهداف ضمان قدرة المنشأة على البقاء والاستمرار لفترات طويلة ويقدم جيل فايلر Gälweiler مفهوما عمليا ومجديا حول الإمكانات المتاحة لإيجاد الأهداف وتحديدها، يمكن الاستعانة به عند التحول لتنفيذ الأمر على أرض الواقع. طبقاً لما جاء به جيل فايلر فإن تأمين بقاء مؤسسة يرتبط بهيكل المؤسسة - ومدى الحفاظ عليه والعناية به، والاستغلال الاستراتيجي لطاقات وإمكانات النجاح الكامنة في المؤسسة وتضم هذه الإمكانات عمليات تطوير المنتجات وبناء طاقات إنتاجية ومراكز بالسوق بالإضافة إلى المنظمات النشطة والفاعلة إلخ [40] ويمكن النظر إلى مركز السوق باعتباره الأكثر أهمية، لأن مركز السوق يمكنه توليد إمكانات نجاح مباشرة، وهنا يجب أن نفرق وبشكل أساسي بين إمكانات النجاح الخارجية امكانات السوق، والداخلية (التكلفة والإيرادات المتوقعين) ومن الممكن أن تنشأ مزايا تنافسية إذا كانت المؤسسة مجهزة على نحو أفضل مقارنة بالمؤسسة المنافسة، فيما يتعلق بإمكانات وطاقات النجاح الكامنة.

من الممكن التأثير بشكل إيجابي على إمكانات السوق عن طريق عدة عوامل منها حصة السوق أو رضاء العميل على سبيل المثال. ومن المهم عندئذ معرفة أي العوامل يمثل أهمية بالنسبة للنجاح

---

[40] فارن جيل فايلر Gälweiler (1990)، انظر ص 26 وما يليها



الاستراتيجي للمؤسسة. إذا كان قوام معيار النجاح مبنيا على عامل العائد على الاستثمار ROI [41]، فإنه تجدر الإشارة هنا إلى العلاقات التالية التي ثبت صحتها بالتجربة العملية[42]:

يرتفع العائد على الاستثمار ROI، طردياً مع:

- زيادة حصة السوق
- تضاؤل كثافة الاستثمار[43]
- زيادة الإنتاج
- نمو السوق
- حدوث ارتفاع أو انخفاض كبير في التكامل الرأسي
- ارتفاع جودة الإنتاج
- التنوع الكبير في المنتجات

في حالة توفر عوامل النجاح تلك لدى المؤسسات، فستكون هذه المؤسسات أكثر نجاحا من غيرها، من الناحية الإحصائية، وفي النهاية يمكن استخدام عوامل النجاح هذه فقط باعتبارها بدايات متاحة وقابلة للفحص كلاً على حدة، لعملية صياغة الهدف. والأمر ليس له أدنى علاقة بإحدى عمليـــات الأتمتة.

3 التحليل الاستراتيجي

لا تبدأ مرحلة التحليل إلا بعد إتمام مرحلة التخطيط الاستراتيجي للأهداف، وتعنى مرحلة التحليـــل ببيئة المؤسسة، والمؤسسة نفسها. وحتى يمكن فيما بعد تحديد استراتيجية المؤسسة الموافقة ينبغـــي الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما بنية القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة أو تنوي أن تعمل فيه؟

---

[41] ROI العائد على الاستثمار = نتيجة العمل قبل خصم الفوائد وحساب الضرائب ÷ إجمالي تكاليف رأس المال (رأس المال المستثمر - أرصدة المخزون + المطلوب من عمليات التوريد والخدمات - مبالغ العرابين المدفوعة - الالتزامات من عمليات التوريد والخدمات – مبالغ العرابين المتحصلة)

[42] تبحث الدراسات المعروفة بدراسات PIMS (تأثير الربحية على استراتيجية السوق) تأثير عوامل محددة على نجاح المؤسسة، وذلك بالقياس إلى عامل ROI

[43] كثافة الاستثمار = (إجمالي رأس المال – حجم الالتزامات قصيرة المدى) ÷ معدل دوران المبيعات



- ما المجموعات الاستراتيجية التي يمكن تحديدها أو التعرف عليها بشكل يحقق المنفعة؟
- ما نقاط قوى ونقاط ضعف المؤسسات المنافسة؟ وما الاستراتيجيات التي تتبعها؟
- ما الموارد ونقاط القوى والضعف لدى مؤسستك؟

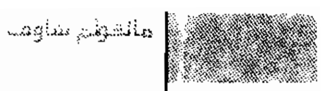
أي أنه يجب فحص نقاط القوى والضعف الخاصة بالمؤسسة وفرص السوق ومخاطراته، وانطلاقا من النتائج سيتم اختيار وضعية معينة أو اتجاه معين للمؤسسة بأكملها تتحدد بهما مكانها في السوق وطريقة الدخول فيه

1.3 التحليل الخارجي

يمكن الاعتماد على **نموذج "القوى الخمس"** لبورتر في تحليل الملامح الهيكلية لإحدى القطاعات[44] يتم الانطلاق هنا من فرضية معينة تتمثل في أن بنية القطاع المعني قادرة على تحقيق عوائد فوق متوسطة، واستنادا إلى هذه البنية تتحدد درجة أو شدة التنافس، التي تؤثر بـدورها علـى ربحيـة المؤسسة ما القوى الخمس التي تحدد إذن بنية القطاع وتحدد بالتالي شدة المنافسة؟ بادئ ذي بدء يلعب التهديد من قبل المنافسين الجدد دورا هاما، ففي حالة ما إذا كان التهديد شديدا بمعنى دخـول منافسين جدد في السوق، فعادة ما تنخفض الأسعار جراء ذلك نظرا لزيادة حجم المعروض مقارنة بذي قبل وكنتيجة لذلك تنخفض ربحية القطاع، كما ترتبط شدة التهديد بكيفية استجابة المؤسـسات المتواجدة في السوق لدخول منافس جديد، وكذلك بنوعية الحواجز **والمعوقات التي تعرقل أو تمنع دخول السوق** القائمة (قارن شكل 3 1) ووفقا لنموذج بورتر يندرج تحت هذه الحواجز[45]

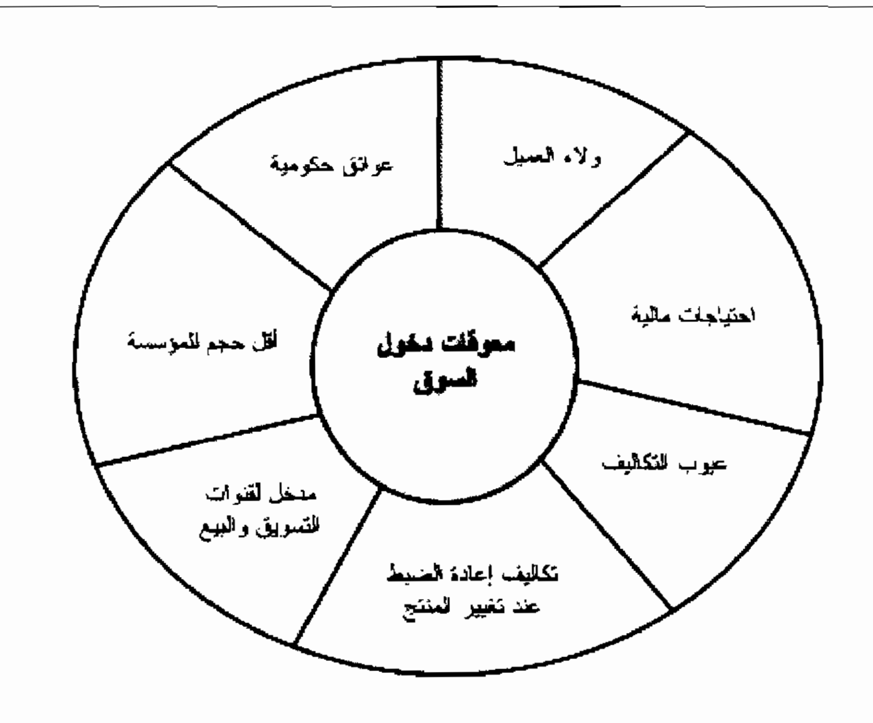
---

[44] قارن بورتر (2003)، ص 26 وما يليها
[45] قارن بورتر (1999)، ص 29 وما يليها



مزايا زيادة حجم المنشأة أو الوفورات الاقتصادية[46] غالبا ما لا يعود الإنتاج على المنتج بربحية محسوسة إلا اعتبارا من تحقيق كم معين من الإنتاج يرتبط بدوره بحجم المؤسسة ولا يتحقق المردود الأمثل المتوافق مع حجم المؤسسة إلا إذا بلغ متوسط التكاليف الحد الأدنى له. فإذا ما دخلت مؤسسة ما، لا يتحقق لها هذا التوافق المطلوب المناسب لحجمها، فإن المؤسسات الأخرى الأكثر رسوخا منها في السوق ستتمتع بمزايا التكلفة المنخفضة. وبذلك يصبح موقف المؤسسات الجديدة أكثر صعوبة كما أن تلك المؤسسات الأكثر رسوخاً يمكن أن تحظى، علاوة على ذلك، على مزايا مطلقة متعلقة بالتكاليف – بغض النظر عن حجمها – لما تتمتع به من متوسط عام منخفض للتكاليف وقد ترجع أسباب ذلك إلى الإعانات الحكومية، ومزايا تفوق الخبرات، وبراءات الاختراع، والابتكارات، والاستخدام الأفضل للموارد إلخ

شكل 3 1 حواجز دخول منافسين جدد في السوق



[46] فوائض الوفورات تنخفض تكاليف إنتاج الوحدة المنتجة من السلعة بزيادة نسبة الكمية/الوحدة الزمنية



كما تتطلب القطاعات بصفة عامة توفر قدر كبير من رؤوس الأموال، مما يجعل مجــرد دخــول السوق أمرا صعباً إن لم يجعله غير ممكن البتة. يندرج تحت هذه القطاعات على سبيل المثال قطاع صناعة السيارات، والصناعات الثقيلة، والملاحة الجوية إلخ. هذا يعنـــي أن كبــرى المؤســسات بإمكانها أن يكون لها نشاط في مجالات كثيرة لا تزال أبوابهــا بالنــسبة للمؤســسات الــصغيرة والمتوسطة موصدة في وجهها، بسبب القدر الكبير الذي يتطلبه القطاع المعني من استثمارات تفوق قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبالمثل إذا كانت المؤسسات المتوسطة لها نشاط في قطاع ما لا يجذب المؤسسات الكبيرة نظرا لضآلة حجمه بالنسبة لها، فمن الممكن بالتالي أن تنشأ حواجز لدخول السوق أمام المؤسسات الأصغر. وعليه فإن وصف القدر المطلوب من رأس المال بأنه كبير يظل دائما مسألة نسبية.

وهناك عناصر أخرى تعد بمثابة حواجز تعرقل الدخول للسوق، منها مثلا مزايا تنوع المنتجات التي تنتجها بعض المؤسسات الراسخة بالفعل في السوق، والتي تنوع في منتجاتها ثقة منهــا فــي ولاء عملائها، وقدرتها على كسب رضائهم، ولما تتمتع به من شهرة تسمح لها بذلك. أمــا المؤســسات الجديدة فيتعين عليها أن تستخدم سبلا ووسائل باهظة أخرى حتى يتيسر لها الوصول إلـــى درجـــة الشهرة المطلوبة، أو لإغراء العملاء واستقطابهم نحوها. بالإضافة إلى ذلك فقــد تظهــر تكــاليف التغيير من منتج لمنتج آخر. أما إذا كانت التكاليف مرتفعة جداً بالنسبة للعملاء عند التحول لمنــتج آخر جديد فينبغي على المنافس الجديد أن يقدم إغراءات تتناسب مع هذا السعر حتى يحث العميــل على قبوله.

ونظرا لأن المؤسسات الأكثر رسوخا في السوق عادة ما تجمعها بشركاء التوزيع علاقة عمل طويلة المدى، فمن الممكن أن تكون قنوات التوزيع - التي يمكن أن تكون كثيرة أو قليلة وفقاً لمــساحة سيطرة المؤسسة على السوق - مقصورة على مؤسسات بعينها. وهذا يعني أن يصر مورد ما على أن يقتصر نشاط شريك التوزيع على بيع منتجاته، ولكن من الوارد أن يكون هنــاك مكــان بيــع مخصوص أو ما شابه ذلك. وهنا يتعين على المشارك الجديد في السوق بذل جهود ضخمة حتـــى يتيسر له الولوج إلى قنوات التوزيع الخاصة بقطاع معين أياً ما كان. وفي كثير من الأحيان يستهان "بقنوات التوزيع" كأحد عوائق دخول السوق. إذا لم ينجح المنتج الجيد في الوصول إلى العميل، فإن كل ميزة يتسم بها هذا المنتج لا تكون عندئذ ذات اعتبار. فبينما تضع المؤسسات الكبيرة في كامل

حسبانها عملية إنشاء وتكوين قنوات توزيع خاصة بها، تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فـــي الغالب على قنوات توزيع قائمة بالفعل لذلك تعد عملية تحليل قنوات التوزيع من أهم الإجـــراءات المتصدرة لجدول الأولويات في إطار تحليل القطاعات

وأخيرا فإن الدولة يتوفر لديها من خلال القوانين واللوائح والشروط، الكثير من الإمكانـــات التـــي تتحكم من خلالها في دخول مشاركين جدد السوق وتعتبر المهن الحرة - مثل المحاماة أو مجـــال خبراء الضرائب أو الطب مثالا على عمليات التحكم والتقييد التي تقوم بها الدولة في ألمانيا - حيث يخضع العاملون في هذه المجالات لقيد إصدار ترخيص مزاولة مهنة معينة، والتي إذا انتفى شرط توفرها لدى الراغب في العمل الحر فلن يتمكن من مزاولة النشاط كما يعتبر شرط الحصول على درجة الأسطى في المجال الحرفي، والذي أبطل ما تسمى بلائحة قدامى الحرفيين، في حد ذاتـــه نوعا من أنواع تحجيم دخول منتجين جدد إلى السوق لذلك هناك لدى المتواجدين بالفعل في هـــذه الأسواق المحكومة اهتمام بالحفاظ على القيود القانونية لدخول السوق لأنها تحـــول دون حـــدوث منافسة إضافية إلا أن الدولة يمكنها كذلك وضع ضوابط لقطاعات من السوق برمتها - مثل قطاع صناعات الطاقة أو قطاع الاتصالات عن بُعد وبينما تستطيع المؤسسات الكبيرة بالطبع التأثير على اللوائح الحكومية بتكثيف اتباعها لأسلوب جماعات اللوبي الضاغطة، لا تكاد المؤسسات الـــصغيرة والمتوسطة أن تكون لديها إمكانات تمارس من خلالها أي تأثير ومن ثـــم فإنهـــا تظـــل مرتبطـــة بأوضاع ثابتة لا بد دائما من مراعاتها، لا سيما عند التعرض لقضية المقر

بالإضافة إلى حواجز دخول السوق فلا يزال من الضروري التأكد من درجة المنافسة في القطـــاع المعني، والتي تتحدد قوتها في المقام الأول من خلال درجة نمو القطاع، فكلما كان النمـــو كبيـــرا انخفضت شدة المنافسة في الغالب علاوة على ذلك يلعب أيضا مدى التنوع في المنتجات دورا في هذا الشأن، فكلما تشابهت المنتجات سهلت عملية تغير المنافسين، وبالتالي ازدادت حدة المنافـــسة والأمر ذاته يسري على فائض الطاقة القصوى التي يمكن أن تؤدي إلى اشتعال حروب الأســـعار. وأخيرا قد تعمل أيضا عوائق الانسحاب من السوق التي تنشأ مثلاً بسبب الاستثمارات الكبيرة فـــي الماكينات، وكذلك المصالح الاستراتيجية للمؤسسة على رفع درجة المنافسة



كما يمكن من خلال تحليل عوائق دخول السوق ودرجة المنافسة تقدير التهديد الناتج عن ظهور عارضين جدد أما القوى التنافسية الأخرى فتتمثل في سلطة الموردين التي تنشأ على سبيل المثال، بسبب المنتجات الفريدة أو مراكز السوق، وكذلك في قدرة العملاء على التفاوض، على سبيل المثال فيما يتعلق بكمية الطلب، بالإضافة إلى خطر تهديد المنتجات الموجودة في السوق جراء إمكانية ظهور منتجات بديلة فكلما كانت قوى المنافسة المذكورة غير مناسبة لوضع السوق، ازدادت صعوبة دخول منافسين جدد فيه، إذ تقل عندئذ جاذبية قطاع السوق المعني بالنسبة لهم

وتوضح نتائج تحليل بنية القطاعات نقاط قوى وضعف المؤسسة فيما يتعلق بالهيكل الحالي للقطاع: إلى أي مدى يمكن اعتبار المؤسسة عرضة للهجوم فيما يتعلق بالقوى التنافسية الخمس؟ يتم تحديد وضعية معينة للمؤسسة بحيث تتيح القدرات المتوفرة لديها أفضل دفاع ممكن أمام القوى التنافسية وبالتبعية يتعين إدخال تعديلات على عملية موازنة القوى بحيث تخدم تحسين وضعية المؤسسة ولن تتاح إمكانية التعرف المسبق على تغييرات القواعد التنافسية، واتخاذ ردود الأفعال المناسبة في وقت مبكر بقدر كاف، إلا من خلال تكثيف تحليل بنية القطاعات

وقد لا يكون من المجدي دائما مراقبة قطاع ما بأكمله، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسهم عملية التفرقة داخل القطاع المعني بناء على ما يسمى **بالمجموعات الاستراتيجية** في جعل النظرة لسوق القطاع أكثر دقة وتمييزا هذا وتتكون المجموعة الاستراتيجية من مؤسسات عديدة تنتهج استراتيجيات واحدة أو متشابهة داخل قطاع ما من السوق وعليه فإن هذه المجموعات تحاول من خلال العديد من الإجراءات أن تبني موانع تنشيط للسوق لكي تخلق مزايا تنافسية ويظهر مدى زيادة هذه الموانع قدر الاختلافات في السلوك التنافسي ومستويات الربحية فكلما زادت صعوبة انضمام عارضين جدد إلى المجموعة الاستراتيجية، يقل في العادة معدل التنافس بين المجموعات داخل القطاع وعليه فإن المنافسة السوقية في السوق الداخلي للمؤسسة تعد أقوى مما هي عليها في السوق الخارجي لها - وليست ضمن ما يسمى بالمجموعات الاستراتيجية كما تتم الاستعانة بالمعايير نفسها التي تستخدم في نموذج القوى الخمس، لتقييم المجموعات الاستراتيجية وتكمن ميزة هذا الأمر في عدم اقتصار لفت الانتباه إلى سوق القطاع المعني فحسب، ولكن أيضا إلى وحدات أخرى أكثر تخصصا يتعين فقط ملاحظة المجموعات



الاستراتيجية ذات الصلة بمؤسستك والهدف من ذلك هو التعرف على قدرة تحقيق أرباح، ودرجة المنافسة، وبذلك تكون الخيارات الاستراتيجية، هي.

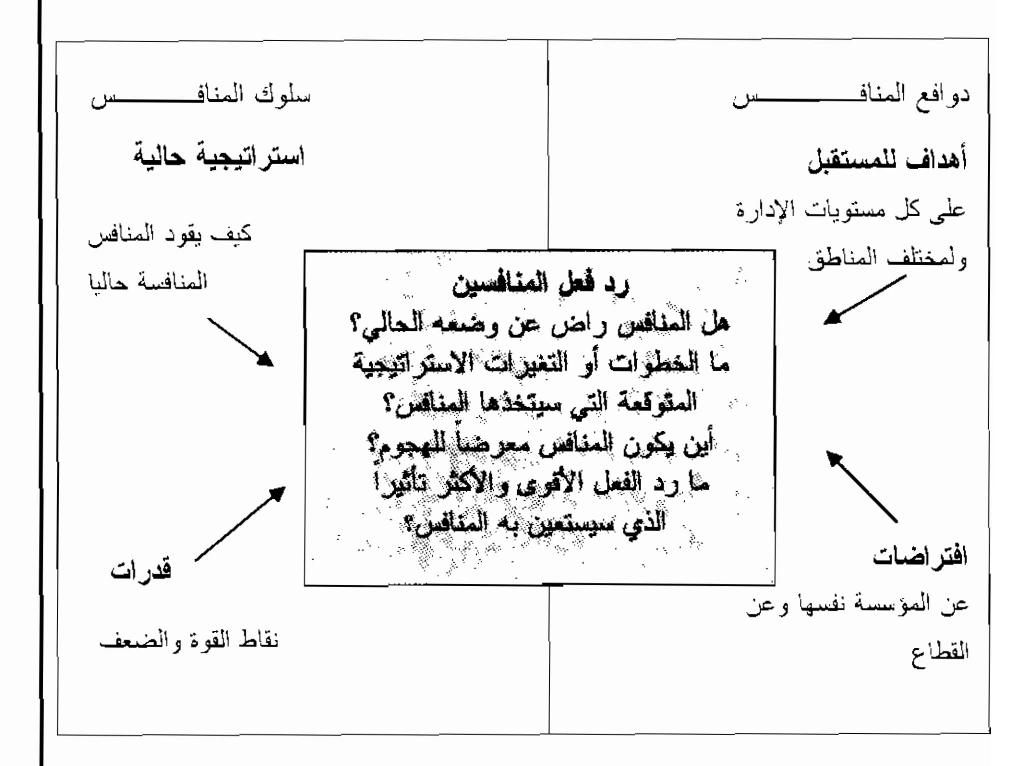
- تكوين مجموعة استراتيجية جديدة، أو
- التحول إلى مجموعة أخرى أكثر ملائمة، أو
- تأمين مجموعة استراتيجية قائمة وحمايتها

يتوقف قرار المفاضلة بين هذه الخيارات على متوسط عوائد أعضاء المجموعة ويقــع الاختيــار كذلك على المجموعة التي من المتوقع أن تحقق أعلى عوائد ممكنة ومجال صناعة السيارات خير مثال على ذلك حيث يحاول الكثير من المنتجين الانضمام إلى المجموعة الاســتراتيجية الخاصــة بكبرى الماركات [47] مثل مجموعة BMW ومرسيدس، لأنه من الممكن معها تحقيق هــامش ربــح أعلى وأكثر ثباتا، فقد نجحت مجموعة فولكس فاجن على مدار سنوات عدة في جعل شــركة أودي التابعة لها واحدة من كبرى هذه الماركات المتميزة [48] كانت ربحية شركة أودي القائمة على اســم الماركة أعلى من ربحية المنتج الأساسي التقليدي لمجموعة فولكس فاجن عقدت مجموعة فولكس فاجن أملها على طرح الطراز الفاخر فيتون [49] بأن يؤثر هذا الطراز تأثيرا كبيــرا علــى أســطول السيارات بأكمله، حتى يتيسر على سبيل المثال وضع الطراز باسات في مكانة أعلــى بالــسوق ليتمكن من اللحاق بركب كبرى الماركات المميزة وعلى الرغم من أن الطراز فيتون بذاته لم يحقق أي نجاح اقتصادي، إلا أنه قد ساهم بالطبع في التأثير الإيجابي على صورة ماركة فولكس فــاجن بوجه عام لدرجة أنه كان من الممكن اعتباره من طراز المغامرة لأنه كان بمثابــة اســتراتيجية ناجحة من المنظور الاقتصادي

[47] عدد قطع مرتفع نسبيا يتزامن مع قوة الماركة في السوق
[48] لم يكن أحد ليفكر في الثمانينيات في مقارنة سيارة أودي 100 بسيارة BMW من الفئة الخامسة ولم تبدأ الصورة الذهنية لأودي لدى الناس في التغير إلا بعد طرح الطراز V8 في الأسواق
[49] عمدت شركة فولكس فاجن في صيف 2006 إلى إيقاف بيع وتسويق الطراز الفاخر فيتون على خلفية تراجع أعداد السيارات المباعة من هذا الطراز في سوق الولايات المتحدة الأمريكية الهام



شكل 3-2 تحليل عملية التنافس[50]



وفي خطوة أخيرة يتعين الآن تحليل المنافسين المباشرين، وهذا يعني أنه يجب بقدر الإمكان الحصول على كافة البيانات المتعلقة بنقاط القوة والضعف ذات الصلة بالمنافسة. كما يتعين في هذا الصدد أيضاً القيام، بصورة مكثفة، بدراسة وفحص الاستراتيجيات المستقبلية، وردود الفعل الممكنة تجاه الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة (فضلاً عن الإجراءات) التي يتم اتخاذها للتأثير على المنافسين (قارن شكل 3-2).

[50] المصدر: استناداً إلى بورتر Porter: 1999، ص 80



يمكن فقط عن طريق الاستعانة **بتحليل المنافسة** تحديد الوضعية الاستراتيجية لمؤسستك، وتطوير استراتيجياتك الهجومية والدفاعية وعند التحليل يمكن الاستعانة بقائمة اختبار ويمكن إكمال القائمة أو مواءمتها بما يتوافق مع الظروف الخاصة لكل مؤسسة .قارن شكل 3 3 ترتبط جودة التحليل بإمكانيات الحصول على المعلومات وتجدر الإشارة إلى أن عملية الحصول على بيانات حول القدرات المالية ومعدلات الربحية، على وجه الخصوص، تمثل صعوبة شديدة عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنه يمكن العثور على المفاتيح الأولى للمعلومات في إصدارات الغرف الصناعية والتجارية والحرفية المحلية أيضا إضافة إلى ذلك، الأمر يستحق زيارة المواقع الإلكترونية الخاصة بالمنافسين ويعد طلب عينات للتجربة من منتجات المنافسين وكتالوجاتهم، وكذلك زيارة المعارض المختلفة بمثابة إمكانيات أخرى متاحة لتحليل المنافسة، وإلا فإنه لا يبقى لنا سوى خيالنا لنستلهم منه الرد على الأسئلة حول لماذا تتحول القيادات الإدارية في كثير من الأحيان إلى المنافسة؟ وعلى أية حال فإن عملية استجلاب العاملين من الجنسين من خلال اتباع سبل جذب تتسم بالازدواجية، وانطلاقا من أن العامل المستجلب بهذه السبل ينقل معلومات كثيرة خاصة بصاحب العمل السابق، فسوف يتكرر هذا الأمر لدى انتقال العامل إلى محل عمل اخر جديد ومن يضمن أن يكون العامل المستجلب بالجذب ليس مرسلا من طرف منافس؟ [51]

عند إتمام تحليل المنافسة، يتم رسم الخطوط العامة للفرص والمخاطر بالنظر إلى التحليل الخارجي وفي النهاية فإن هذه الخطوط العامة تكون مع التحليل الداخلي سوياً أساس النقاش حول التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة

[51] يلاحظ في هذا الإطار أن ليس كل الأمور المأمول تحقيقها في سبيل تحليل المنافسة مشروعة ومسموح بها ومن هذا المنطلق تعتبر بعض الجنح غير المخلة بالشرف بمثابة أعمال يعاقب عليها القانون، وقد تؤدي في النهاية إلى المطالبة بتعويضات



شكل 3 3 نقاط البدء في تحليل عملية التنافس [52]

موارد التسويق والقدرات التسويقية

- نوع وجودة المنتجات
- اتساع وعمق برنامج الإنتاج
- الهيكل العمري للمنتجات رتبة دورة حياة المنتج
- درجة الاستقرار والثبات في السوق
- القدرة على خلق منتجات جديدة
- جودة التوزيع واتساع نطاقه
- طاقة التسويق وفعاليته القدرة على التسليم في الموعد المحدد
- جودة الخدمة، خدمة العملاء
- دوام العلاقات مع العملاء
- جودة وحجم الدعاية، تنشيط البيع والعلاقات العامة
- فعالية وكفاءة أنظمة التسويق
- الصورة الذهنية للمؤسسة

موارد الإنتاج والقدرات البحثية

- الاستغلال الكامل للعملية الإنتاجية ومرونتها
- مدى الجهود المبذولة لرفع الكفاءة من خلال تحسين استغلال الإمكانات المتاحة
- تأثير التعاون على عملية الإنتاج
- درجة التوحيد القياسي للمنتجات
- درجة تحديث وأتمتة عمليات التصنيع
- التمكن من عمليات منهجية معينة
- الإنتاجية وعناصر التكاليف
- درجة التكامل الخلفي ونسبة القيمة المضافة
- تكاليف الإمداد بالطاقة والمواد الخام واستقرار عملية الإمداد
- جودة أنظمة التخطيط للعملية الإنتاجية والتحكم فيها
- جودة البحث وطاقته الإبداعية
- عدد التسجيلات للعلامات التجارية، براءات الاختراع
- القدرة على حماية الأساليب والمعرفة الفنية وكذلك علاقات منح تراخيص استغلال هذه المعرفة
- فعالية أنظمة الإدارة والتحكم
- مزايا أوعيوب مقر المؤسسة

القدرة المالية والربحية

- تطوير الميزانيات ومفرداتها الرئيسية
- عائد رؤوس الأموال المستثمرة والتدفقات النقدية
- نسبة الاستدانة وتكاليف القروض
- إمكانيات تمويل عمليات التنمية المستقبلية
- موقف الربح وسياسة توزيع أرباح الأسهم
- فعالية التخطيط المالي ومراقبة التكاليف

إمكانية الإدارة وطاقتها

- جودة السلطات الإدارية والعاملين
- حالة وجودة أنظمة الإدارة
- معدل دوران المبيعات والتكاليف لكل عامل
- فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي
- القنوات المعلوماتية وجودة أنظمة المعلومات
- حجم أنظمة التدريب والتدريب الارتقائي

[52] استناداً إلى أبارهاردت Aeberhardt 1996، ص 145





2.3 التحليل الداخلي

من المفترض أن يعطي التحليل الداخلي معلومات وبيانات حول نقاط القوة والضعف المستقبلية والحالية الخاصة بمؤسستك والأسلوب الكلاسيكي في هذه الحالة يتمثل في مقارنة الوضع الحالي بالماضي وتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة من خلال ذلك، حيث يتم إجراء تقييم كمي وكيفي لنطاقات نشاط المؤسسة، كل على حدة، مثل التسويق، والإنتاج، والبحث، والتنمية، والتمويل، والإدارة، بالنظر إلى الموارد المتاحة للمؤسسة ويجري تقييم برنامج الإنتاج على أساس نموذج دورة حياة المنتج، والذي يمكن من خلاله استنباط استراتيجيات تسويق مميزة لكل مرحلة إنتاج

كما يوجد معيار آخر للتقييم متمثلا في **سلسلة القيمة،** حيث يتم فيه ملاحظة نقاط القوة والضعف في مواصفات سلسلة القيمة تم تطوير هذا المعيار في الأصل من قبل الشركة الاستشارية McKinsey في نهاية السبعينيات، ثم خضع فيما بعد لسلسلة من التطورات، وخاصة على يد بورتر Porter الذي طوره وصنع منه مفهوما لسلسة القيمة يقوم هذا المفهوم على فرضية تكون ميزات تنافسية من مختلف مجالات الأنشطة المرتبطة بقيم أخلاقية ومن الممكن أن يساهم كل مجال في تخفيض التكاليف، وتحقيق التمايز للمؤسسة

يقصد بملاحظة سلسلة القيمة تقسيم المؤسسة إلى أنشطة ذات صلة بالاستراتيجيات الموضوعة، وتكون القيمة عندئذ هي المبلغ الذي يكون العميل مستعداً لسداده أما سلسلة القيمة نفسها فتتكون مما يعرف بالأنشطة الإنتاجية المتعلقة بالقيمة[53] بالإضافة إلى هامش الربح. ويحدد بورتر Porter في مفهومه أنشطة أولية وأخرى داعمة لا تخلو مؤسسة منها، بغض النظر عن نوعية القطاع

---

[53] جميع الأنشطة التي تسخرها المؤسسة لخلق قيمة من أجل الطرف المشتري

يتم تحليل سلسلة القيمة بالترتيب التالي[54]

1. تعريف سلسلة القيم
2. تحديد سلسلة القيم والهيكل التنظيمي
3. التحديد العام للنقاط الرئيسية
4. تحليل الارتباطات والتشابكات
5. تحليل المفردات الأساسية للتكاليف، ثم أخيرا
6. تحليل المفردات الأساسية لتمايز المؤسسة

كما أن ما يعرف **باستراتيجية استخدام الموارد المتاحة** تنطلق من القدرات الداخلية (الموارد المتاحة للمؤسسة، وعلى العكس من التقييم القائم على السوق الذي يمنح هيكل السوق الأهمية الأكبر[55]، فإن الموارد المتاحة هي التي تحدد النجاح المؤسسي طويل الأجل وذلك من منظور استراتيجية استخدام الموارد المتاحة وما يلي يندرج ضمن موارد أي مؤسسة

- الموارد المادية الأصول الثابتة، مثل معدات الإنتاج، والأراضي، والمنشآت، إلخ هذا بالإضافة إلى الموارد المالية
- الموارد الداخلية غير المادية الهيكل التنظيمي، والمعلومات، والحقوق
- الموارد الخارجية غير المادية الصورة الذهنية للعلامة التجارية، وقائمة العملاء، والصورة الذهنية للمؤسسة لدى المساهمين
- الموارد البشرية. التحفيز، المهارات، ثقافة المؤسسة، الأرباح الموزعة، إلى آخره
- إجمالي الطاقة الإنتاجية القصوى مستويات الجودة، وكفاءات التسويق، ووفورات التكلفة، بالإضافة إلى مزايا التعاون، ومدى توفر القدرة على الابتكار والتجديد.

---

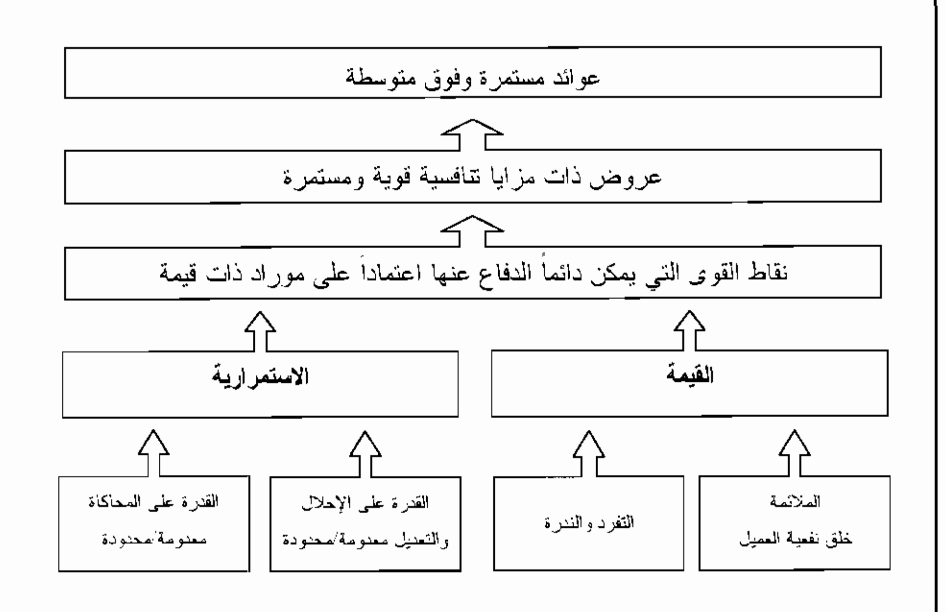
[54] فيلجه اللهام Welge/Al-Laham 2003، ص 246

[55] يندرج كل من تحليل سوق القطاع والمجموعات الاستراتيجية، وكذلك تحليل المنافسة تحت مفهوم الاستراتيجية من منظور السوق قارن فصل 1.3



ولا تكفل العوائد الدائمة أو فوق المتوسطة موارد المؤسسة المقدرة إلا إذا كان تقليدها أو استبدالها غير مرتبط بتكلفة مرتفعة أو لا يتم إلا بتكلفة مرتفعة أو تكون معروفة في القطاع المعنـــي أنهـــا متفردة وغير متكررة وأخيراً أن تسهم في تحقيق مصلحة العميل (قارن الشكل 3-4). فقط عندئذ تربح الموارد من الطاقات الرئيسية للمؤسسة، والتي تقود في النهاية إلى مزايا تنافسية[56]

شكل 3-4 العوامل المحددة للمزايا التنافسية القوية والمستمرة وفقاً لنموذج بارني[57]



وينطلق مفهوم استراتيجية استخدام الموارد المتاحة إذاً من كون المؤسسة تمتلك موراد فريدة مـــن نوعها لا يتقاسمها معها منافس آخر، وبالتالي فإنه يتعين استغلال هذه المـــوارد لتقـــديم منتجـــات وخدمات في أسواق القطاع النوعية، تتوجه بحسب منفعة العميل. تنشأ المزايا التنافسية من خـــلال الاستغلال الفعال للموارد المتفردة (حسن إدارة الموارد)، وعلى العكس مـــن ذلـــك فـــإن مفهـــوم

[56] قارن حول مفهوم الكفاءات المركزية هامل/براهالاد (Hamel/Prahalad 1990)
[57] قارن بارني (Barney 2002)، ص 145 وما يليها، بارني (Barney 1991)، بيتراف (Peteraf 1993)

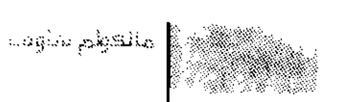


الاستراتيجية من منظور السوق يتطلب أن تنشأ مزايا تنافسية من خلال اختيار قطاع يتمتع بمزايا رابحة أو مجموعة استراتيجية، يتم من أجلها اتباع استراتيجيات تنافسية مناسبة، وتكوين الموارد الضرورية انموذج الأداء الإداري للموارد، قارن شكل 3 5

شكل 3-5 مقارنة النماذج BMV بـ RBV

MBV	RBV
الهيكل اختيار أسواق القطاعات والمجموعات المؤسسية الاستراتيجية الهيكل الذي يحدد النجاح	**الموارد** مؤسسات تمتلك موارد فريدة من نوعها لا يشاركهم فيها منافسون
	
التصرف اختيار إحدى الاستراتيجيات التنافسية وتكوين الموارد الضرورية	**التصرف** استغلال الموارد من أجل تكوين عروض تتماشى مع الاحتياجات لأسواق قطاعات معينة
	
الأداء فروق في النجاح بسبب عوامل الجذب لأسواق مختارة والمجموعات والاستراتيجيات	**الأداء** فروق في النجاح بسبب استغلال موارد فريدة من نوعها

والآن يتعين الجمع والتقريب بين هاتين الرؤيتين في إطار الإدارة الاستراتيجية لأن كلاً من الموارد والسوق يمثل عاملاً من عوامل النجاح الحرجة يعني ذلك بالنسبة للمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة أنها تقوم أولا بتحليل نقاط القوة والضعف فيها، ومن هنا تستطيع تطوير طاقاتها الرئيسة وفي



الوقت نفسه يتم تقييم فرص السوق ومخاطره، وكذلك اختيار أحد أسواق القطاعات الجذابة أو إحدى المجموعات الاستراتيجية الرابحة. من هذا المنطلق تنشأ الأسئلة التالية[58].

- هل يتعين تكوين طاقات رئيسة جديدة حتى يتيسر تحقيق النجاح في القطاع المختار، أو يمكن المحافظة على المكانة في السوق القائم؟
- هل من الممكن أن يتم استغلال الطاقات الرئيسة المتوفرة في السوق القائم بشكل أفضل، أو أن يتم التحول إلى منتجات جديدة؟

فقط عند الإجابة على هذه الأسئلة بشكل واف يمكن البدء في صياغة استراتيجية المؤسسة

4 صياغة استراتيجية المؤسسة

1.4 الاستراتيجيات العامة للمؤسسة

1.1.4 التركز أم التنويع

ترتبط بعملية تحليل الكفاءات الأساسية أسئلة عديدة، منها: ما إذا كانت المؤسسة ستظل تعمل في الأسواق القائمة؟ أم أنها سوف تنسحب من بعض الأسواق الموجودة (فيما يعرف بالتركيز)؟ أم ستدخل إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة (فيما يعرف بالتنويع)؟ من خلال الإجابة عن هذه الأسئلة التي ترتكز على نتائج الدراسات التحليلية الخارجية والداخلية يتم وضع الاستراتيجية العامة للمؤسسة أو فلنقل خطة عملها: في أي مجالات السوق ينبغي على المؤسسة أن تمارس نشاطها؟ كيف يمكن الربط بين مجالات العمل المختلفة؟ عند تأسيس المؤسسة لا يكون هناك غالبا سوى مجال عمل واحد، ومع تنامي حجم المؤسسة يتم التوسع في نشاط المؤسسة ليشمل مجالات عمل

---

[58] قارن في هذا الإطار بصفة خاصة هامل براهالاد Hamel/Prahalad (1997)، ص 341



أخرى. أما السؤال الأساسي فهو : هل يعد الوضع الحالي للمؤسسة في السوق مناسباً لمصالحها أم أنه لا بد من تغييره؟ وبناء على هذا يمكن تحديد وضع المؤسسة في السوق بما يحقق لها النفـــع ويقصد بتحديد الوضع هنا عملية التشكيل والتوجيه الفعال لوضع السوق. وبشكل عام هناك ثـــلاث إمكانات عند تحديد وضع المؤسسة في السوق، ألا وهي:

- الإبقاء على الوضع الحالي للسوق والاستمرار في مراقبته.
- تعديل وضع السوق أي الإبقاء على الفئة الأساسية المستهدفة مع إدخـــال مجموعـــات أخـــرى جديدة.
- تغيير وضع السوق أي وضع استراتيجية جديدة تماماً للسوق.

وبالإضافة إلى هذا، لا بد من تحديد قطاعات السوق والفئات المستهدفة. وبالطبع لا يكون هنـــاك معنى للتمييز بين المجموعات المستهدفة إلا إذا كان عدد قطاعات السوق كبيرا بما يكفـــي. ومـــن ضمن الاستراتيجيات المحتملة لتغطية السوق ما يلي:

- استراتيجية القطاع الواحد: وتتميز بوجود درجة عالية من التبعية لكن مع وجـــود نـــوع مـــن التركيز الكامل، وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- استراتيجية القطاعات المتعددة: وتتميز بوجود درجة أقل من التبعية مع ارتفاع تكاليف التنسيق بينها.
- استراتيجية تغطية كافة قطاعات السوق: وتتميز بوجود أقل درجات للتبعية، ولكن مع وجـــود الخطر المتمثل في عدم القدرة على تحديد فئات العملاء، والتمييز بينها بالشكل المطلوب.

وفيما يتعلق بكل وحدة من وحدات النشاط فإنه لا بد بالإضافة إلى ما سبق أن يتم تحديد ما إذا كان من المقرر أن تتم تغطية إحدى قطاعات السوق القائمة، أو قطاعات جديدة بمنتجـــات جديـــدة أو قديمة. ويترتب على هذا في المجمل تسعة احتمالات لاستراتيجية التعامل مع السوق. (قارن الشكل التوضيحي 4. 1):

- الانسحاب: حيث يتم سحب إحدى وحدات النشاط تماما من السوق.



- تركز السوق حيث يتم التركيز على الأسواق أو قطاعات السوق التي تتمتع بأعلى مستويات النمو، أو المعروفة بربحيتها المتوقعة ويتسم تركز السوق بالثبات إذا ما ظلت خطة الإنتاج كما هي ولم تتغير، أما إذا ما تم توسيع تشكيلة المنتجات أو إحلالها بمنتجات جديدة فإن درجة السوق تكون في هذه الحالة متزايدة

- تركز المنتجات حيث يتم تقليل أصناف المنتجات التي تقدمها المؤسسة، وقصرها على أكثر المنتجات رواجا أو أكثرها ربحية وإذا ما حدث ذلك داخل الأسواق التي تخدمها المؤسسة في الوقت الحاضر، فإننا نكون بصدد تركز للمنتجات في إطار مفاهيم السوق الثابت أما إذا ما تزامن مع تقليل أصناف المنتجات دخول المؤسسة إلى أسواق، أو قطاعات جديدة للسوق، فإننا نكون بصدد تركز متزايد للمنتجات

- اختراق السوق حيث يتم استغلال حجم الأسواق التي تغطيها المؤسسة في الوقت الحالي بشكل أقوى، وذلك دون تغيير المنتجات، حيث يتم توسيع الحصة النسبية للمؤسسة في السوق على حساب المنافسين، وذلك من خلال إجراءات تسويقية مناسبة من أجل زيادة الربحية على المدى الطويل

- تطوير المنتجات يتم تعديل المنتجات التي تقدمها المؤسسة أو يتم ابتكار منتجات أخرى جديدة في الأسواق القائمة بالفعل .توسعة تشكيلة المنتجات' وتبعا لدورة حياة المنتج فإن منتجات جديدة تحل محل منتجات قديمة وهو ما يعرف بإحلال المنتج؛

- تطوير وتنمية السوق حيث تعرض المنتجات الحالية في أسواق جديدة، أو قطاعات من السوق مستحدثة لم تكن موجودة من قبل، كما يحدث على سبيل المثال في إطار عملية التدويل وتتبع هذه الاستراتيجية لتسويق المنتجات خاصة من أجل الاستفادة من اقتصاديات الحجم

- التنويع يمكن أن نتحدث عن التنويع الحقيقي عندما تدخل المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات مطورة أو جديدة إلى أسواق جديدة



شكل 4 - 1. الاستراتيجيات الممكنة في مصفوفة المنتج - السوق[59]

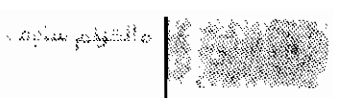
	خفض المنتجات	منتجات حالية	منتجات جديدة
تناقص الأسواق	الانسحاب	التركيز الثابت للأسواق	التركيز المتنامي للأسواق
أسواق موجودة	تركيز للمنتجات في إطار مفاهيم السوق الثابت	اختراق السوق	تطوير المنتجات
أسواق جديدة	التركيز المتزايد للمنتجات	تنمية السوق	التنويع

ونظرا لأن المعايير التي يتم على أساسها تحديد مدى جدة المنتجات والأسواق وهل هي فعلا جديدة تماما، لا تكون واضحة في كل الأحوال كما أنها تتوقف على مدى المعرفة الجيدة بالسوق فإنه من الممكن التوسع في تعريف مصطلح 'التنويع' إذ يعرف كل من فيلجه اللاهام Welge/AlLaham التنويع بأنه 'استراتيجية نمو تقوم على التوسيع المخطط للنشاط الأساسي الحالي للمؤسسة . . ليشمل أسواقا، أو أنواع خدمات تالية، أو سابقة، أو أخرى قريبة منها، أو جديدة تماما'[60] ويتحتم على المؤسسة، بجانب ما تتخذه من قرارات بشأن اتباع سياسة التنويع، أن تحدد في هذا الصدد اتجاه هذا التنويع ويمكن التمييز هنا بين أربعة اتجاهات أساسية مختلفة **للتنويع**، وهي

- التنويع الأفقي (في مجالات مشابهة وبقصد به الدخول إلى مجال عمل جديد يشترك مع مجال العمل الحالي في نواحٍ كثيرة؛ ويكون غالبا في القطاع نفسه أو الصناعة التي تعمل فيها

[59] المصدر استناداً إلى أنزوف Ansoff، 1988، ص 109، وموللر-ستيفنس ليشنر Müller-Stewens/Lechner، 2005، ص 257

[60] فيلجه اللاهام Wegle/Al-Laham، 2003، ص 447



المؤسسة منذ إنشائها، ولكن مع تنويع برنامج الأداء، أو قطاع السوق أو أماكن التوزيع، ومثال على هذا أن يقوم مصنعٌ للبيرة بإنتاج مرطبات أو مياه معدنية إلى جانب البيرة

- التنوع الرأسي الاندماج في نشاط قبلي أو بعدي ويقصد به التحول إلى نشاطات تالية أو سابقة من مراحل خلق سلسلة القيمة المضافة والمثال على هذا أن يدخل المنتج أو المُصنِّع إلى مجال البيع بالتجزئة

- التنويع الانتقائي ويقصد به نقل قدرات معينة من سلسلة القيمة المضافة الحالية إلى سلسلة جديدة، والمثال على هذا القدرة التسويقية

- التنويع المختلط (في مجالات غير مشابهة) ويقصد به الدخول إلى مجال عمل لا تكاد تجمعه بمجال العمل الحالي للمؤسسة أية خصائص مشتركة ويقتضي هذا تقليل الارتباط بقطاعات أو أسواق معينة، أو بفتح مجالات عمل جديدة مربحة ومن الأمثلة الإيجابية على هذا ما قامت به كل من المؤسستين مانيسمان (Mannesmann) وجنرال إليكتريك (General Electric)

وفي ضوء الدراسات الإحصائية فإن التنويع الأفقي يأتي أفضل من سائر الأشكال الأخرى السابق ذكرها فمن بين جميع محاولات التنويع التي تم بحثها في دراسات مختلفة كان التنويع الأفقي هو الأكثر نجاحا، وذلك بفارق كبير عن نسب نجاح المحاولات الأخرى ومن اليسير تفسير هذا الأمر بأنه أثناء التنويع الأفقي يتم العمل في قطاع معروف نسبيا وعلى النقيض من هذا فإن التنويع الرأسي أو المختلط يكونان في أغلب الأحيان محكوم عليهما بالفشل [61] ويرجع السبب في هذا، في كثير من الأحوال إلى أن أشكال التنويع، هذه يكون فيها عجز المعلومات المتعلقة بالسوق أكبر كثيرا منه في حالة التنويع الأفقي وبشكل أساسي، فإنه من الأفضل أن تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باتباع أسلوب التنويع الأفقي لأن خطر الفشل الذي يمكن أن يهدد بشكل كبير كيان المؤسسات الأصغر حجما يكون في هذه الحالة أقل غير أن شكل التنويع في حد ذاته ليس هو ما

---

[61] قام بورتر Porter في الفترة من عام 1950 إلى عام 1986 بدراسة 2644 محاولة تنويع، وثبت أن أكثر من نصف هذه المحاولات لم تكتمل وقررت المؤسسة التخلي عن فكرة التنويع، وخاصة في تجارب التنويع الجانبي (74٪). قارن بورتر Porter (1987) كما توصلت دراسة تحليلية متعمقة قام بها باليش Palich لدراسات حول التنويع إلى نتائج مشابهة قارن باليش Palich 2000 ، ص 155 174



يحدد إمكانية نجاحه، وإنما ثمة عوامل أخرى تعد هي الحاسمة في هذا الشأن، مثل مجال اختصاص المؤسسة، أو خبرة الإدارة في ممارسة التنويع – الوضع الاقتصادي فإذا ما قررت الإدارة أن تقوم بالتنويع الرأسي أو المختلط اعتمادا على فرص خاصة في السوق، فلا بد أن تكون الموارد اللازمة للقيام بهذا النوع من التنويع أو ذاك متوافرة، أو أن يتم إعدادها كأن يتم تعيين موظف لديه خبرة في مجال التنويع

وإلى جانب اتجاه التنويع لا بد من تحديد **شكل التنويع**، وهناك ثلاثة طرق يمكن أن تلجأ إليها المؤسسة عندما تريد إرتياد مجال جديد ألا وهي

- البناء التنظيمي للمؤسسة
- الاندماج
- التعاون

يعد **البناء التنظيمي للمؤسسة** الذي يتم في إطاره إعداد الموارد اللازمة اعتمادا على "قدرات المؤسسة"، ميزة إيجابية عندما يقوم التنويع المستهدف على الاستفادة من الكفاءات الأساسية للمؤسسة، بحيث يتم تعميق استخدام الخبرة المعرفية المتوافرة ولا تنشأ ثمة مشكلات تتعلق بالثقافات والهياكل المغايرة. علاوة على هذا فإن البناء التنظيمي للمؤسسة يمكن عكسه حتى حد معين، فمن المستحسن أن يتم اختيار مدير تنفيذي كفء من الإدارة الوسطى أو الدنيا يتولى مسئولية هيكلة مجال العمل من أجل تعزيز "الكيان المؤسسي للمؤسسة" إلا أن فترة التطوير في حد ذاتها قد تشكل مخاطرة كبيرة إذا طالت أكثر من اللازم، حيث قد يؤدي هذا إلى دخول السوق بعد فوات الأوان وبالإضافة إلى هذا فإن التكلفة الاستثمارية غالبا ما تكون مرتفعة للغاية في حالة وجود معوقات كبيرة تحول دون دخول السوق لهذه الأسباب يكون من النادر نسبيا أن تلجأ المؤسسات إلى البناء التنظيمي للمؤسسة

وفي مقابل هذا نجد أن **الاندماج** هو أكثر أشكال التنويع حدوثا في الواقع وإن كان مكلفا كذلك ومن مميزات هذه الطريقة أنه من الممكن دخول السوق بيسر وسرعة، كما أنه يتم توفير المعلومات المتعلقة بالمنتجات وبالسوق في التو ويكون الاندماج خيارا لا بد منه عندما يكون من الصعب، أو من غير الممكن محاكاة موارد المؤسسة التي سيتم شراؤها أما الهدف الأساسي من هذه الطريقة

من طرق التنويع فإنه لا يتمثل فقط في الدخول إلى مجال عمل جديد، وإنما يتمثل بشكل خاص، في إحداث نوع من التكاملية بحيث يكون الناتج النهائي أكبر من مجموع أجزائه :1-1 = 3 وفي حالة الاندماج الأفقي .كما في حالة مؤسسة دايملر كريسلر DaimlerChrysler على سبيل المثال نكون بصدد توحيد الإنفاق. أما في حالة الاندماج الرأسي كما هو الحال بين مؤسستي Time Warner و AOL فإننا نكون بصدد خلق منفعة إضافية تكميلية

وعلى حين تقوم مجموعات المؤسسات الكبرى بتعيين أو انتداب خبراء في مجال الاقتناء والدمج (M & A) يعملون لصالحها، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – وخاصة الصغيرة لا تستطيع في معظم الأحوال الاستفادة من هذه الإمكانية بسبب تكلفتها العالية علاوة على، هذا فإن السوق بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يكون شفافا بقدر كبير مما يزيد أيضا من صعوبة تحديد السعر المحقق لهدف المشروع وتثبت التجربة العملية لهذه المؤسسات أن سعر الشراء الذي يتم دفعه يكون أكثر من اللازم، لأنه يكون على المؤسسة في الكثير من الأحيان أن تتصرف تحت ضغط الوقت في ضوء معلومات قليلة ومحدودة وثمة خطر آخر يتمثل في اللاانعكاسية ذلك أنه لا يمكن أن يعاد بيع المؤسسة مرة أخرى بسهولة كما نفعل مثلاً عند شراء سيارة ثم نعيد بيعها مرة أخرى وبالإضافة إلى هذا فإن المؤسسة التي تم شراؤها لا تتناسب في المعتاد بكاملها مع تشكيلة المنتجات الخاصة بالمؤسسة التي قامت بالشراء، ومن ثم تتحمل المؤسسة أيضا عبئا إضافيا غير مجد لا يمكن، في حالة المؤسسات الصغيرة، إعادة تحمله مرة أخرى

إلا أن المشكلة الكبرى التي من الممكن أن تحدث تتمثل في مرحلة دمج الموظفين الجدد والثقافة المؤسسية الجديدة يكمن هنا خطر تصادم الثقافات علاوة على هذا فإنه كثيرا ما يحدث عند دمج المؤسسات ما يسمى بـ خسائر الدمج أي أن العاملين الأكفاء المطلوبين في المؤسسة التي يتم دمجها سوف يتركون المؤسسة الجديدة في أقرب وقت ممكن، لأنهم لا يعلمون ما إذا كانوا سيصبحون ضحايا الإجراءات التكاملية الحتمية ومن المؤكد أن أفضل العاملين يذهبون أولا بحيث لا يتبقى سوى أولئك العاملين الذين لن يستطيعوا بأية حال أن يجدوا عملا اخر ومن ثم فإن أول الإجراءات التي لا بد من اتخاذها هي فتح الآفاق أمام الموظفين الأكفاء غير أن المشكلة هنا تتمثل في أنه في حالة شراء دمج مؤسسة جديدة لا يكون من الممكن التعرف في الحال على

---

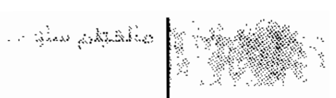
[62] M A اختصار للمصطلح الإنجليزي Mergers & Acquisitions :أي الاندماج:



الموظفين الأكفاء ولهذا فإنه لا ينبغي أن يتحدث المسئولون في المؤسسة الجديدة عــن تغييــرات كبيرة، أو عن نيتهم على الاستغناء عن بعض الموظفين عقب ضم المؤسسة الجديدة مباشـــرة ومن المهم أن يتم دمج المؤسسة الجديدة والعمل على استقرار الأمور بها بـــ رفــق وبـــدون إحداث تقلبات عنيفة وبهذا تكسب المؤسسة بعض الوقت لكي تـــتمكن مـــن تحديـــد صـــور إجراءات التآزر الممكنة، والتعرف على الموظفين الأكفاء الواعدين

أما الإمكانية الثالثة للتنويع، والتي تعد مناسبة بصورة خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي **التعاون** الذي يمكن أن يتم بين طرفين اثنين أو أكثر ومن مميزات هذه الطريقة من طرق التنويع إمكانية الدخول السريع إلى مجال العمل، واختصار زمن تنميـــة وتطـــوير المـــشاريع، والعثور على مدخل مباشر للسوق، وتخطي عقبات الدخول للسوق لأول مرة، وتوزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة، وربط القدرات المتكاملة لكل الأطراف ببعضها البعض أو تكوين مركز بالسوق أكثر قوة ومن خلال التعاون بين عدة مؤسسات الذي يتخذ على ســـبيل المثـــال شكل شبكة عمل أو مشروعات مشتركة يتم تلافي عيوب البناء التنظيمي للمؤسسة والدمج دون التضحية بالمميزات الأساسية ويعد توزيع المخاطر والتكلفة الاستثمارية المحدودة نسبياً، هـــو أهم ما يجعل هذه الطريقة من طرق التنويع المناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير أن التعاون يعد شكلاً تنظيمياً يتسم بدرجة عالية من عدم الاستقرار حيث يتعاظم احتمـــال وقـــوع خلافات بين الأطراف المتعاونة بسبب الفروق الهيكلية والسياسية بالإضافة إلى ما يشعر به كل طرف من تقييد لسلطاته كما أنه من الممكن أن تتباعد أهداف الأطراف المتعاونة مع مـــرور الوقت ويضاف إلى عيوب هذه الطريقة من طرق التنويع تكاليف التنسيق، والتوجيه المرتفعة، ودرجة التعلق، والتبعية العالية بالإضافة إلى خطر خسارة الخبرة المعرفية وعلى هـــذا فـــإن للتعاون مميزات كثيرة، ولكنه ينطوي أيضاً على الكثير من المخاطر ولا يمكن أن يستفيد من هذه المميزات إلا المؤسسات التي تتمتع بكفاءة وقدرة كبيرة على التعاون. بمعنى أنه يجـــب أن يكون في استطاعة العاملين المتعاونين، بل المؤسسة ككل، أن يعملوا بدون سلطة هرمية فـــي مجموعات عمل كفريق واحد متضافر فيما بينهم في عمليات التنظيم والإدارة[63] وعلاوة علـــى

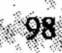
[63] لمزيد من المعلومات حول هذه النقطة قارن شاوف Schauf 2002).



ما سبق فإن صور التعاون بين المؤسسات لا يمكن أن تستغني عن العلاقات القائمة على الثقة المتبادلة بين الأفراد، إذا ما أرادت أطراف التعاون الاستفادة من كل الفرص بشكل فعال غير أن عملية بناء الثقة ليست بالأمر اليسير كما أنها تستغرق وقتاً طويلاً

2.1.4 مقارنة العمليات والصفقات

بالنسبة للمؤسسة التي نفذت التنويع، أو التي اتخذت قرارها بهذا الشأن، إذا ما نظرنا إلى الوضع العام لمثل هذه المؤسسة، فإنه ستظهر فيها مشكلة استراتيجية تتمثل في تخصيص الموارد أي كيف ينبغي أن يتم توزيع الموارد والإمكانات المتاحة لكل من المؤسسات المختلفة؟ تساعد طرق مصفوفة الأنشطة على تعزيز هذه القرارات الاستراتيجية الشاملة إذ أنها تمكن المؤسسة من مقارنة حالات المنافسة المختلفة، وكذلك من اشتقاق واستنباط الاستراتيجيات التي يوصي بها في كل حالة، ويستفاد من تحليل مصفوفة الأنشطة في توضيح خيارات التصرف المطروحة أمام الإدارة المركزية للمؤسسة، في تعاملها مع الأنشطة المختلفة التابعة لها وفي كل نماذج تحليل مصفوفة الأنشطة يتم تحليل وحدات العمل في ضوء بعدين أساسيين، أحدهما مستقل، وهو معيار لا يخضع لتأثير المؤسسة، والآخر غير مستقل، وهو معيار يخضع لتأثير المؤسسة ولهذا السبب تعرض نتائج تحليل مصفوفة الأنشطة في شكل مصفوفة

ويعد أشهر طرق تحليل مصفوفة الأنشطة ذلك التحليل المسمى **بمصفوفة BCG** الذي سمي باسم مخترع هذا التحليل، وهو مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group، وفي هذا التحليل يتم تقييم المؤسسات المختلفة في ضوء معيارين، أولهما نمو السوق وهو معيار مستقل وذو بعد يتعلق بالبيئة المحيطة، وثانيهما الحصة النسبية في السوق وهو معيار غير مستقل وذو بعد يتعلق بالمؤسسة ويقوم هذا النموذج على أساس الفرضية المتمثلة في أنه لا يمكن تحديد أخطار وفرص السوق إلا من خلال معدلات نموه ذلك أن معدلات النمو المرتفعة تدل على أن الأسواق جذابة بينما تدل معدلات النمو المنخفضة على أن الأسواق غير جذابة كما يتم تحديد مدى قدرة وحدات العمل المختلفة على الجذب من خلال قياس حصة السوق النسبية (RMA)  [64] وبناء

[64] يقصد بالحصة النسبية في السوق معدل دوران مبيعات وحدة العمل بالنسبة إلى معدل دوران مبيعات المنافسين الرئيسيين



على منحنى الخبرات أي أنه مع تراكم كميات الإنتاج تنخفض تكلفة الوحدات الإنتاجية فـإن ارتفاع الحصة النسبية في السوق يعني تحقيق مزايا كبيرة سواء فيما يتعلق بالنفقات أو الأرباح التي تتمتع بها المؤسسة أمام المنافسين الرئيسيين وبناءا على هذه العلاقات المفترضة يتم تحديد أربعة حقول استراتيجية، واستنتاج أربع استراتيجيات قياسية (قارن شكل 4 2).

شكل 4 2: مصفوفة BCG[65]

نمو السوق			
%20	النجوم (Stars)	علامات الاستفهام (Question-Marks)	
%10	البقر الحلوب (Cash -Cows)	الكلاب المسكينة: الفقيرة (Poor–Dogs)	
	0	1	2

الحصة النسبية في السوق

يقصد **بالنجوم** (Stars) المؤسسات التي تزيد حصتها النسبية في السوق عن 1، والموجهة إلـى سوق يتجاوز معدل نموه نسبة 10٪ وينبغي في هذه الحالة إعادة استثمار الإيرادات العالية بشكل كامل (أي أن صافي التدفق النقدي يساوي صفرا). أما **البقـر الحلـوب** (Cash-Cows) فهـي المؤسسة التي تتميز بوضع تنافسي جيد للغاية (إذ تزيد الحصة النسبية في السوق عن 1 ، ولكنهـا موجودة في أسواق لم تعد تنمو بمعدلات كبيرة (إذ تقل معدلات النمو فيها عن 10٪) ونظراً لأن المستقبل لا يحمل لها فرصاً كبيرة فإنه لا ينبغي أن تستمر مثل هذه المؤسسة في الاستثمار في هذه الأنشطة (الأسواق) وإنما ينبغي أن يتم استثمار رأس المال الذي حصلت عليـه المؤسـسة فـي مجالات تتمتع بإمكانات أكبر مثل علامات الاستفهام (Question Marks) أو النجوم (Stars)

[65] استناداً إلى هيدلي Hedley: 1997، ص 348

وفي حالة **علامات الاستفهام** (Question Marks) يكون من الضروري تطبيق استراتيجية انتقائية ذلك أن السوق يعد جذابا بدرجة عالية بناء على معدل نموه أكثر من 10 ، إلا أن الحصة النسبية في السوق بالنسبة لمثل هذه المؤسسة تعد أقل من اللازم أقل من 1، بما لا يجعله قادرا على المنافسة بالقدر المطلوب ومن ثم فإن الاستراتيجية التي يوصي بها في هذه الحالة تتمثل في أن يتم رفع الحصة النسبية في السوق من خلال استثمارات ملائمة إلى أكثر من 1، ويتعين على إدارة المؤسسة أن تقرر ما العمليات التي تبرر التكلفة الاستثمارية المرتفعة وأخيرا هناك **الكلاب الفقيرة** (Poor-Dogs) والتي تشير إلى أسوأ الأوضاع التي قد تكون عليها المؤسسة ألا وهي انخفاض الحصة النسبية لها في السوق أقل من 1، وذلك في أسواق ذات معدلات نمو أقل أقل من 10 ولا ينبغي أن يستمر الاستثمار في مثل هذه القطاعات من السوق كما ينبغي على الإدارة أن تفكر في هذه الحالة في الانسحاب من هذا القطاع

وتعد **مصفوفة فعالية مجالات العمل – جاذبية السوق** لماك كينزي وشركاه (McKinsey&Co.) تطويرا لمصفوفة BCG لأنها تحدد البعد المتعلق بالبيئة المحيطة جاذبية السوق والبعد المتعلق بالمؤسسة الوضع التنافسي النسبي بناء على عدد كبير من العوامل، وهي بهذا تيسر الوصول إلى تقديرات متمايزة تمايزا جوهريا قارن الجدول رقم 4 1 حيث يتم تقدير المتوسط المرجح لكل من العوامل على حدة، وتقييم كل عامل، ويضاف بعد ذلك إلى قيمة إجمالية، وتمثل القيم النقطية القصوى التي يمكن الوصول إليها حدود إحداثيات المصفوفة التي يتم وضعها بعد ذلك ويبلغ إجمالي عدد المجالات الاستراتيجية التي يتم وضعها تسعة مجالات تقدم توصيات مناسبة لمجالات العمل التي تم تحديد وضعها في السوق قارن شكل 4-3 وفي المجمل تتكون المصفوفة من ثلاث استراتيجيات أساسية، وهي

- الاستراتيجيات الانتقائية
- استراتيجيات النمو والاستثمار
- استراتيجيات الاستثمار السالب الضاغط

وفيما يتعلق بالمثال الموضح في جدول 4 1 فإنه بالنظر إلى القيم النقطية التي تبلغ 85 نقطة بالنسبة لجاذبية السوق، و 65 نقطة بالنسبة للوضع التنافسي النسبي، فإنه يوصي بتطبيق استراتيجية

انتقائية ينبغي تحديد مجالات النمو، وربما يقتضي الأمر أن تأخذ المؤسسة في اعتبارهـــا مـــسألة التخصص كما ينبغي ألا تقوم المؤسسة بأية استثمارات إلا بصورة انتقائية

جدول 4 1 مثال لتحديد مواطن قوة العمل – جاذبية السوق[66]

	متوسط معامل الترجيح	التقييم 1	2	3	4	5	القيمة المقدرة	القيمة القصوى
جاذبية السوق:								
نمو السوق	5				•		20	25
حجم السوق	3			•			9	15
مخاطر السوق	2				•		8	10
تكاليف دخول السوق	2	•					2	10
الوضع التنافسي	2					•	10	10
وضع الطلب	3			•			9	15
تكرار الطلب	2		•				4	10
جاذبية الاستثمار	3			•			6	15
جاذبية نمو د خاد/ الأولية	2			•			6	10
الطاقة الابتكارية	2				•		8	10
الجاذبية الاجتماعية	1			•			3	5
المجموع							**85**	**135**
الوضع التنافسي النسبي								
الحصة النسبية في السوق	5		•				10	25
جودة المنتج	3			•			9	15
الوضع التكنولوجي	3		•				6	15
الإنتاج	3		•				6	15
تنظيم العمل	2			•			6	10
التوزيع	2				•		8	10
البيع	2			•			6	10
المزيج التسويقي	3		•				6	15
الناتج المالي	4		•				8	20
المجموع							**65**	**135**

[66] المصدر استناداً إلى فيلجه اللاهام Welge/Al-Laham 2003، ص 353

شكل 4-3 مصفوفة مواطن قوة مجالات العمل – جاذبية السوق

جاذبية السوق	0 – 45 أسوأ من المنافسين الرئيسيين	45 – 90	90 – 135 أفضل من المنافسين الرئيسيين
عال (135 – 90)	**إجراء انتقائي** التخصص البحث عن قطاعات ضيقة وصغيرة من السوق التفكير في الاندماج	**نمو انتقائي** تحليل إمكانية زيادة السوق من خلال التقسيم القطاعي تحديد مواطن الضعف وتدعيم مواطن القوة	**الاستثمار والنمو** الطموح إلى زيادة السوق والنمو. تحقيق الحد الأقصى من الاستثمارات .
متوسط (90 – 45)	**الحصاد** التخصص البحث عن عن قطاعات ضيقة وصغيرة من السوق التفكير في الانسحاب	**إجراء انتقائي** تحديد مجالات النمو التخصص الاستثمار بشكل انتقائي	**نمو انتقائي** تحديد مجالات النمو الاستثمار بقوة الحفاظ على الوضع الحالي
منخفض (45 – 0)	**الحصاد** الانسحاب الاستثمار السالب	**الحصاد** "الاستغلال" التام لوحدات العمل الاستراتيجية تخفيض الاستثمار إلى الحد الأدنى الاستعداد للاستثمار السالب	**إجراء انتقائي** الحفاظ على الوضع الإجمالي الطموح إلى زيادة التدفق النقدي الاكتفاء بالاستثمارات التي تهدف إلى الحفاظ على الوضع الحالي

الوضع التنافسي النسبي

على الرغم من توجيه انتقادات كثيرة لمصفوفة BCG فإن أحدا لم يلتفت إلى إمكانية التعاون أو الاندماج في مجالات العمل المختلفة، والتي تعتبر بمثابة وسيلة سهلة لتحليل العمليات، وتحقيق نظرة شاملة جيدة عن مدى فعالية العمليات المختلفة للمؤسسة غير أنها لا يمكن أن تكون هي الأساس الوحيد الذي ترتكز عليه القرارات الاستراتيجية لأن الأهمية الاستراتيجية لأي من وحدات العمل تتوقف على عوامل أخرى، وليس فقط على الحصة النسبية في السوق ونمو السوق.

وفي النهاية، فإنه لا يمكن الإحاطة فعلا بواقع عمليات المؤسسة الذي يتسم بدرجة عالية من التعقيد بطريقة تحليل المصفوفة.



2.4 الاستراتيجيات العامة للمنافسة

يتم في إطار استراتيجيات المؤسسة تحديد مجالات العمل التي ينبغي للمؤسسة أن تعمل فيها مستقبلا وتتمثل الخطوة التالية في ضرورة إيجاد استراتيجيات لمجالات العمل هذه فيما يتعلق بالتعامل مع المنافسين ويعرف بورتر Porter ثلاثة أنماط مختلفة من الاستراتيجيات التي من شأنها أن تمثل أفضل دفاع ممكن عن إمكانات التنافس علاوة على تحسين وضع وحدات العمل الاستراتيجية، ألا وهي زيادة التكاليف، والتمايز، والتركيز على جزء معين من السوق (قارن شكل 4-4).

شكل 4-4 تنوع استراتيجيات المنافسة عند بورتر Porter[67]

		ميزة استراتيجية	
		التفرد من وجهة نظر العميل	التكاليف
الهدف الاستراتيجي	الفرع	**التمايز**	**التكلفة الرائدة**
	القطاع	**تركز التمايز**	**تقليل التكلفة**

في إطار استراتيجية **ريادة التكاليف** تحاول المؤسسة – بعد تحليل التكاليف وما يعقبه من خفض لها – أن تطور المنتجات، وأن تنتج وتقوم بالتسويق بتكاليف أكثر مناسبة ومن أجل هذا يمكن الاستفادة مما يطلق عليه اقتصاديات منحنى الخبرة ذلك أنه وفقاً لتصور منحنى الخبرة فإن تكاليف

[67] استناداً إلى بورتر (Porter :2003)، ص 67



إنتاج القطعة تنخفض بنسبة تتراوح بين 20 و30. مع كل مرة يضاعف فيها كم الإنتاج التراكمي ويرجع هذا الانخفاض في تكلفة الوحدة في الغالب الى سببين

1 **اقتصاديات التعلم** حيث يتم تحسين الإجراءات والعمليات القائمة طوال فترة الإنتاج بشكل مستمر

2 **وفورات الحجم** .**اقتصاديات النطاق** أي أنه مع تزايد حجم العمل ترتفع التكاليف الإجمالية بنسب أقل[68]

حيث يتم توزيع التكاليف الثابتة خلال فترة معينة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة مما يؤدي أيضا إلى خفض التكاليف الثابتة نتيجة لتعظيم نطاق الإنتاج وبالتالي فإن حجم المؤسسة وطاقة التشغيل يعدان إلى جانب الخبرة الإدارية والتنظيمية عوامل مؤثرة في تحديد التكاليف وتسعى الكثير من المؤسسات إلى تحقيق أكبر حصة ممكنة من السوق، لكي تستطيع الاستفادة من خفض التكاليف نتيجة لتعظيم نطاق الإنتاج بوصفه ميزة تنافسية وتكون استراتيجية ريادة التكاليف مناسبة بصفة خاصة مع الخدمات والمنتجات ذات المواصفات المعيارية، غير أن الأسعار تتسم في هذه الحالة غالبا بقدر كبير من الشفافية، ومن ثم يستطيع العميل أن يقارن بين المنتجات جيدا مما قد يؤدي إلى نشوب حرب أسعار بين مقدمي هذه المنتجات والخدمات، وبالتالي إلى انخفاض في الأسعار وفي حالة الشفافية العالية للأسعار تكون المرونة السعرية في الطلب على المنتجات والخدمات مرتفعة وهكذا فإن رفع الأسعار لا يكاد أن يكون ممكنا حتى في حالة الضرورة لأن معدل دوران المبيعات يتهاوى سريعا ومن أمثلة المؤسسات التي حققت ريادة التكاليف كل من ألدي Aldi، وفيلمان Fielmann اللتين تمكنتا من تحقيق أسعار منخفضة عن طريق زيادة الوحدات المنتجة

وهكذا لا ينصح باستراتيجية ريادة التكاليف بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا إذا كان حجم التشغيل الأمثل بالنسبة للقطاع المعني بالإنتاج متوفرا بالفعل للمؤسسة أو يمكنها تحقيقه، وإلا تعرضت سياسة التكاليف الخاصة بالمؤسسة لسلبيات ونقاط ضعف كبيرة، قد تهدد كيانها في ظل

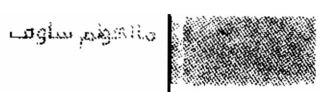
[68] قارن كذلك فصل 1.3



المنافسة العالمية المتزايدة وعلاوة على هذا فإن حجم المؤسسة لا يحقق مزايا السعر الأقل بطريقة آلية ذلك أنه من الممكن أن تنمو مؤسسة ما دون أن تتحسن عملياتها الإنتاجية أو وسائلها الإجرائية المتبعة ويكون الوضع مختلفا في أجزاء معينة من السوق يمكن فيها أيضاً أن تـنجح المؤسـسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقليل التكلفة وتكون الحال هكذا على سبيل المثال عندما لا يثيـر قطاع السوق اهتمام المؤسسات الكبيرة، بسبب انخفاض معدل دوران المبيعات بصورة كبيرة للغاية بما لا يجعله ملائماً لها ومن ثم لا يبقى سوى دخول مؤسسات أخرى صغيرة ومتوسـطة مجـال المنافسة

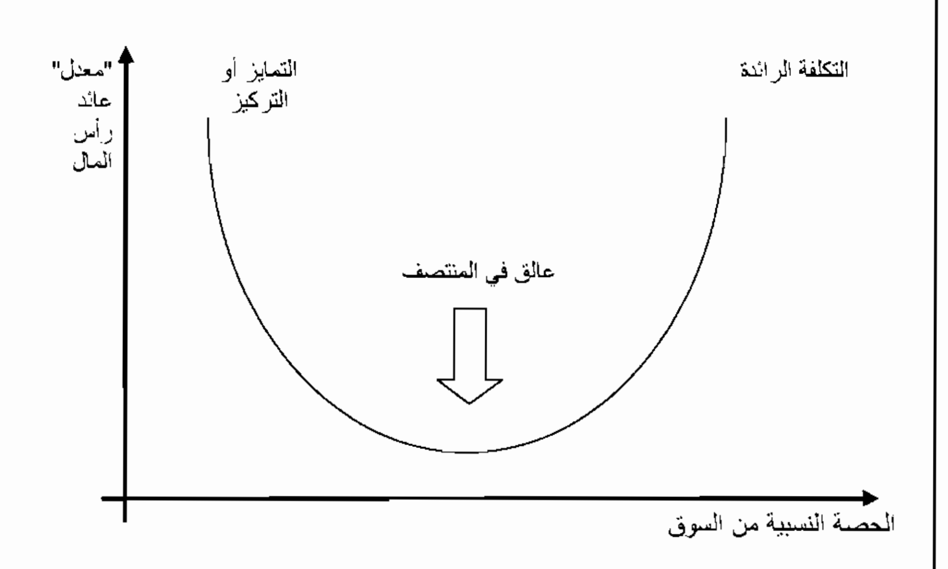
أما **استراتيجية التمايز** فهي وإن كانت تضم مزايا واضحة وجوهرية إلا أنه من الصعب تنفيـذها، وهي تقتضي تغييراً متفردا لمواصفات الخدمة أو المنتج بطريقة تجعل العملاء على استعداد لمكافأة هذا التميز بقبول سعر أعلى ويتمثل الهدف الاستراتيجي في أن يتم تقليل عملية تخفـيض الـسعر على ما يتم تقديمه من منتجات وخدمات من خلال التفرد، وبذلك تقل المقارنـة بـالآخرين الـذين يقدمون نفس المنتج ويمكن تحقيق التميز مقارنة بالمنافسين، على سبيل المثال، عن طريق تحقيـق جودة متميزة، أو وظائف إضافية للمنتج، أو عن طريق التصميم، أو التجديد والابتكار، أو الخدمة الجيدة، أو الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة لدى العميل وكذلك يمكن الجمع بين أكثر من أسلوب لرفع درجة التمايز وعليه فإن مؤسسة مييلي Miele، على سبيل المثال، المنتجة للأجهزة المنزلية يمكنها أن ترفع أسعار منتجاتها لسبب وحيد يتمثل في أن منتجاتها تتمتع بجودة أعلى مـن غيرهـا وبفارق كبير وهنا لا يختلف الأمر كثيرا إذا ما كان المنتج يتمتع حقيقة بجودة أعلى أم أن العملاء هم الذين يرون ذلك علاوة على هذا فإن منتجات مييلي Miele تشتهر بالخصوصية والتفرد بسبب أسعارها المرتفعة، ومن خلال هذا تضاف سمة أخرى من سمات التميز وتعد استراتيجية الـسعر المرتفع من الاستراتيجيات التي تنفذ كثيرا أيضا في قطاع الأزياء

ولا بد في المعتاد أن تصحب استراتيجية التمايز إجراءات تسويقية مكثفة حتى يلمـس المـستهلك السمات التي تحقق للمؤسسة تميزها ومن الممكن أن يثير التمايز الذي تحققه إحدى المؤسسات على مستوى جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما مثل التميز الـذي تحققـه مؤسـسة سامـسونج Samsung بنجاح كبير اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأكبر حجما بشكل خاص أما التميز في نطاق قطاع ضيق بعينه من السوق، فإنه يحقق المزيد من الربح غير أنه ينطوي علـى



مخاطرة ويتيح تركيز التميز في مثل هذا الوضع على قطاع معين للمؤسسة تلبية الاحتياجات شديدة الخصوصية في حالة وجود طلب لا يتسم بالمرونة. أمــا مؤســسة بــانج وأولفــزين Bang & Olufsen الدانمركية – التي تنتج أجهزة فيديو وأوديو متفردة - فهي تستخدم الأسعار المرتفعــة للغاية بالإضافة إلى التصميمات غير المألوفة لتحقيق التمايز المطلوب وبالرغم من رفع الأســعار بصورة كبيرة في السنوات الأخيرة إلا أن الطلب على منتجاتها في مجمله لم يتراجع [69]

شكل 4 5 الحصة النسبية من السوق ومعدل عائد رأس المال[70]



ويرى بورتر Porter أن قرار الاختيار بين ريادة التكاليف والتميز أمر حتمي لا بد منه كــي لا تصير المؤسسة "عالقة في المنتصف" بسبب الأرباح التي قد تصل في هذه الحالة إلى ما هــو دون

[69] بعض المنتجات لاتزال منذ أكثر من 14 عاماً تقريباً دون تغيير في خطة الإنتاج امثل مكبرات الصوت النشطة بيو لاب BeoLab 8000 ونظام الصوت بيوساوند BeoSound 3000، مما يعد حالة فريدة في هذه الصناعة

[70] المصدر استنادا إلى بورتر Porter :1999، ص 73



المتوسط :قارن شكل 4 5). إلا أن هذا المبدأ لا يسري في كل الأحوال بشكل مطلق. ذلك أن هناك في الواقع العملي بعض الأمثلة التي تثبت أنه من الممكن أن تعمل المؤسسة بنجاح من خلال الجمع بين ريادة التكاليف والتميز. ففي الوقت الذي كانت فيه البنوك الألمانية خلال فترة التسعينيات تهمل[71] الخدمات المصرفية للأفراد قام سيتي بنك Citibank بالتركيز على هذا القطاع بالتحديد ومن خلال استراتيجية ريادة التكاليف التي اتبعها البنك في الوقت ذاته نجح Citibank – على العكس من بنوك أخرى كثيرة – في أن يرفع حجم المعاملات لكل فرد بنسبة تتجاوز المتوسط المعهود في هذا القطاع المصرفي، وأن يحقق أرباحا عالية. ويمكن تطبيق مثل هذه "الاستراتيجيات الهجينة" بشكل متتابع أو بشكل متزامن. بل إن كلاً من فليك Fleck ودافيني D'Aveni يرون أن الاستراتيجيات الهجينة ضرورية بل إنه يتوقف عليها إمكانية نجاح المؤسسة[72]

غير أنه لا بد أيضا من دراسة التطبيق المتزامن لاستراتيجيتي ريادة التكاليف والتمايز أو التناوب بينهما من منظور الموارد. ذلك أنه في حالة التبديل المنتظم بين الاستراتيجيات بوجه خاص لا بد من إنفاق مالي هائل من أجل فرض التوجيه الجديد في السوق بشكل فعال، وهكذا يمكن القول فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن استراتيجية التمايز، وخاصة التي تركز على قطاع معين تبشر بأعلى معدلات النجاح على المدى الطويل. وأخيراً فإنه من العوامل الحاسمة تحديد الجوانب التي تتمتع فيها المؤسسة بكفاءاتها الأساسية. وبذلك فإن هناك بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي حققت نجاحا كبيرا من خلال الجمع بين أكثر من استراتيجية، إلا أن هذا يعد أمرا نادراً في الحالات التي يتم خلالها التبديل بين اثنين من أنماط الاستراتيجيات العامة

---

[71] من الأمثلة على هذا ما قام به الدويتشه بنك Deutsche Bank" من النزول بمرتبة" عملائه من الأفراد لفترة من الزمن ليجعلهم عملاءً من الدرجة الثانية، وتم تحويلهم بالفعل إلى الدويتشه بنك Deutche Bank 24 كان هذا آنذاك خطأ استراتيجيا واضحا ترتبت عليه نتائج وخيمة إذ أنه لا بد وأن يكون قد تسبب في فقدان البنك لبعض من عملائه

[72] قارن فليك Fleck (1995)؛ ودافيني D'Aveni (1995)



3.4 استراتيجيات المحيط الأزرق

تنصب مفاهيم الاستراتيجية التي تم عرضها حتى الآن على سلوك المؤسسة داخل الأسواق المعروفة لديها إلى حد كبير، والتي يطلق عليها كل من كيم Kim وماوبورجنه Mauborgne اسم "المحيطات الحمراء". وتتميز هذه المحيطات الحمراء" بأن معظم قواعد المنافسة وحدودها تكون معروفة بالنسبة لجميع المشاركين في السوق. وفيها تتنافس المؤسسات على الميزات التنافسية وحصص السوق والعملاء. وبذلك يزداد باستمرار نطاق السوق الذي كان ضيقاً. وتتزايد بالتالي حدة المنافسة. وعلى الرغم مما يبذل من جهود ضخمة إلا ان الحصول على أرباح لفترات طويلة في القطاع الأصلي الذي تعمل به المؤسسة يصبح أمرا صعباً تتزايد صعوبته على الدوام.

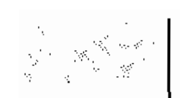
ولذلك ينصح كيم Kim وماوبورجنه Mauborgne بأن تكف المؤسسة تماما عن الدخول في منافسة مع مؤسسات أخرى، وأن تخوض أسواقاً جديدة تماما لم يتطرق إليها أحد من قبل، وهي ما تسمى بـ "المحيطات الزرقاء"[73]. ومن خلال فتح أسواق جديدة تماماً أو تغيير أسواق قديمة، وما يرتبط بذلك من توفير شكل جديد من الطلب على المنتجات، يمكن استبعاد المنافسة، حتى يأتي الوقت الذي تدخل فيه إلى هذا السوق مؤسسات أخرى قامت بتقليد هذه الاستراتيجية. وبهذا يمكن تحقيق أرباح ذات معدلات فوق المتوسطة. (لمزيد من التحديد والفصل بين مفهومي المحيط الأزرق والأحمر قارن شكل 4-6).

هذا وتقتصر غالبية المبادئ الاستراتيجية المتبعة حالياً على المحيطات الحمراء وتتخذ طابعاً عسكريا؛ فما يحدث بها لا يختلف كثيرا عن الحروب من غزو بلد ما أو الدفاع عنه أو التخطيط لهزيمة العدو. وهكذا فإن ما يحدث هو أنه يتم توزيع الأسواق موضوع التنافس بشكل مختلف تبعا للقوة الفردية. غير أنه بالنظر إلى تاريخ قطاع ما من القطاعات يتضح أن المؤسسات كانت تحقق نجاحا كبيرا فيه إذا ما خلقت أسواقاً جديدة لم تدخلها بعد أي مؤسسات أخرى.[74]

---

[73] قارن كيم ماوبوروجنه Kim/Mauborgne، 2004: وكيم ماوبورجنه Kim/Maubourg، 2005: ، ص 4

[74] قارن كيم ماوبوروحنه Kim/Mauborgne، 2005: ، ص 6

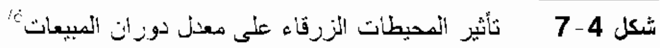


شكل 4 6 مقارنة بين استراتيجيات المحيطات الزرقاء والحمراء

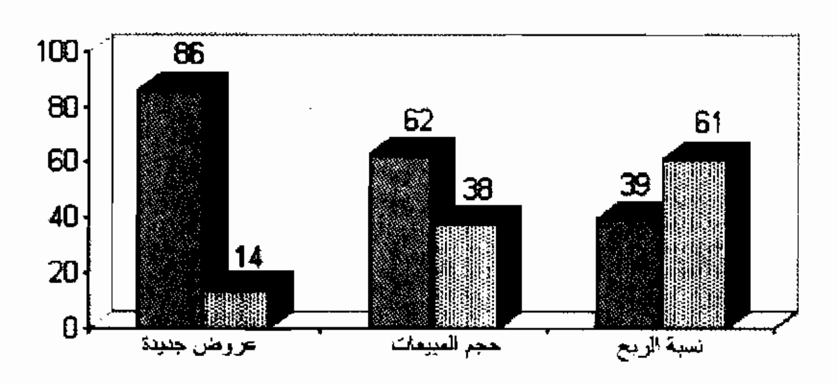
المحيط الأحمر	المحيط الأزرق
التنافس في أسواق قائمة	خلق أسواق جديدة ليس فيها تنافس
التفوق على المنافسين	جعل المنافسة غير مهمة
الاستفادة من الطلب الموجود	خلق وغزو آفاق جديدة للطلب
التمايز أو خفض التكاليف	تهيئة المؤسسة للتمايز والتكاليف المنخفضة

وقد قام كل من كيم Kim ومابوروجنه Mauborgne بدراسة وضع 108 مؤسسة ليعرف ما تحقق من نتائج ما قامت المؤسسات بعرضه من سلع وخدمات استثمارات من أجل تطبيق استراتيجيات معينة في المحيطات الزرقاء والحمراء على معدل دوران المبيعات والأرباح حيث اتجهت 14٪ فقط من هذه العروض إلى غزو محيطات زرقاء، غير أنها حققت 61٪ من نسبة الأرباح قارن شكل 4 7 وقد أشار المؤلفان في سياق نظرتهم الشاملة لهذه الاستراتيجيات أيضا إلى بعض حالات الفشل التي منيت بها بعض العروض الجديدة، ومن ثم يمكن القول بأن غزو المحيطات الزرقاء يأتي بالكثير من النفع على الرغم من نسبة المخاطرة العالية التي ينطوي عليها وعلى الجانب الآخر فإن التقدم التكنولوجي، والعولمة، وتلاشي حواجز التبادل التجاري، وغير ذلك من العوامل تؤدي إلى تزايد قوة المنافسة في المحيطات الحمراء باستمرار وهناك اليوم بالفعل في الكثير من القطاعات نوع من المنافسة يسبب تدميرا جزئيا للمؤسسات المتنافسة

[75] المصدر استناداً إلى كيم ماوبوروجنه Kim/Mauborgne 2005، ص 18



شكل 4-7 تأثير المحيطات الزرقاء على معدل دوران المبيعات[76]



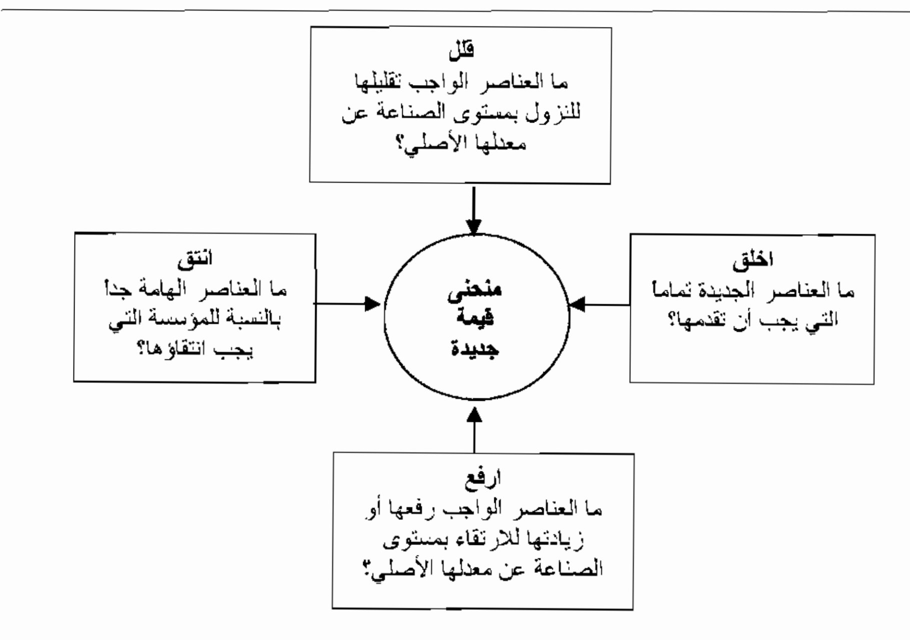
وحيث لا تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تصمد للأبد أمام تنافس الأسعار المتزايد في القطاعات القائمة، وذلك بسبب مواردها المحدودة ومن ثم تزداد بالنسبة لها أهمية خلق محيطات زرقاء كعامل من عوامل النجاح مع استمرار التواجد في المحيطات الحمراء كأمر ضروري، ولكن كيف يمكن غزو المحيطات الزرقاء؟ ينصح كل من كيم Kim وماوبوروجنه Mauborgne بأن يتم في البداية تحليل الوضع الحالي في السوق المعروف لدى المؤسسة ولا بد من تحديد العوامل التي ترتكز عليها حالياً المنافسة في القطاع أو الصناعة المعنية التي تعمل بها المؤسسة، والتي يتم الاستثمار فيها وعلى هذا الأساس يمكن الآن دراسة **بدائل** المنافسة المباشرة، والتحول من العملاء الحاليين إلى **غيرهم من العملاء** وهذا يعني في النهاية أنه لا بد أن يوضع 'منحنى منفعة' جديد ومن أجل هذا لا بد من الإجابة على الأسئلة التالية[77]:

[76] المصدر استناداً إلى كيم ماوبوروجنه Kim/Mauborgne (2005)، ص 7
[77] قارن كيم ماوبوروجنه Kim/Mauborgne (2005)، ص 29



- ما العناصر التي تعتبر الصناعة أو القطاع المعني وجودها بديهياً، وينبغي التخلص منها لأنها لم تعد تجلب نفعا؟
- هل يتم عرض كميات أكبر من اللازم من المنتجات أو الخدمات لدرجة أن التكاليف تصل لمعدلات مرتفعة، وبشكل لا يتناسب مع الكم المعروض؟ ومن ثم فما العناصر التي ينبغي أن يتم تخفيضها لتقل عن المستوى القياسي؟
- هل تفرض الصناعة أحيانا على العملاء حلولاً وسطية فيما يتعلق بالمنتجات؟ ومن ثم فما العناصر التي يجب أن يتم زيادتها عن المستوى القياسي في هذه الصناعة؟
- ما العناصر التي لم تقدم حتى الآن في هذه الصناعة قط، والتي ينبغي توفيرها؟

الشكل 4-8. إطار التصرفات الأربعة[78]



[78] المصدر: كيم ماوبورونه Kim/Mauborgne (2005) ص 29

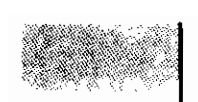
ويركز السؤالان الأول والثاني على خفض التكاليف على حين يهدف السؤالان الآخران إلى إيضاح كيفية تعظيم فائدة العملاء، وإنشاء طلب جديد .قارن شكل 4 8 ويطالب كيم Kim ومابوروجنه Mauborgne بثلاث علامات مميزة يجب أن تحققها استراتيجيات المحيطات الزرقاء، ألا وهي[79]

- **التركيز** ويقصد به التركيز على عوامل المنافسة ذات الصلة فعلى سبيل المثال تركز شركة الطيران الأمريكية إيرلاين ساوث وست Southwest Airline بروفيل خدماتها على ثلاثة عوامل فقط، وهي الخدمة الجيدة التي تتسم بالمودة، وحسن الضيافة، والسرعة، والرحلات المباشرة المنتظمة بينما لا تتضمن تكاليف الرحلة نفقات تقديم الطعام على متن الطائرة أو غرف الاجتماعات أو اختيار المقعد في الطائرة، ومن خلال ذلك صار من الممكن أن تنافس أسعار رحلاتها أسعار الرحلات بالسيارة وعلى النقيض من هذا فإن شركات الطيران التقليدية تستثمر في عوامل منافسة أكثر من اللازم، ومن ثم فإن هيكل التكلفة لديها يكون أكثر ارتفاعا ويصل بالأسعار إلى معدلات مرتفعة
- **الاختلاف** إذا ما تمت صياغة الاستراتيجية على أنها رد فعل للسلوك التنافسي فإنها تفقد بذلك تفردها حيث سيصبح الجميع يفعلون الشيء نفسه ولذلك فإن الحضور الاستراتيجي الخاص للمؤسسة لا بد أن يختلف عن البروفيل الاستراتيجي للصناعة
- **الشعار الإعلاني الذي يحمل أكثر من منطوقه** يجب أن يتم توصيل أسس استراتيجية المؤسسة عن طريق عبارات وجمل بسيطة ومقنعة وصادقة وهكذا يمكن أن يكون شعار شركة ساوث ويست Southwest كالتالي سرعة الطائرة بسعر السيارة في الوقت الذي تحتاجه[80]

وهكذا فإن تصور كيم Kim ومابوروجنه Mauborgne يفوق النظرية التقليدية لاستراتيجية التمايز أو الاختلاف إذ لا يدور الأمر فقط حول التميز عن المنافسين من خلال تنويع حزم الخدمات والمنتجات، أو الدخول بمنتجات جديدة إلى أسواق موجودة بالفعل، ولكنها تعتبر جديدة بالنسبة للمؤسسة، وإنما يتركز الاهتمام على السؤال عن وجود توجه جديد تماما إذ ينبغي وفقا لهذا

---

[79] قارن كيم ماوبوروجنه Kim/Mauborgne 2005 . ص 39 وما يليها
[80] قارن كيم ماوبوروجنه Kim/Mauborgne 2005 . ص 39



التصور أن يتم اتخاذ أكثر إجراءات ممكنة بالاستعانة بهيكل التصرفات الأربعة Four-Actions-Framework حتى تتمكن المؤسسة في النهاية من أن تجد لنفسها موقعاً في السوق بلا منافسة تذكر وهكذا ينبغي ألا تفنى الموارد المتاحة التي تكون محدودة للغاية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل الدخول في معارك تنافسية مريرة، وإنما ينبغي أن تستخدم في غزو أسواق جديدة تماما

5 الخلاصة

أوضحنا فيما سبق كيف يمكن أن يتم التخطيط للهدف وما الأدوات التي يمكن استخدامها لإجراء التحليل الخارجي والداخلي، وما الخيارات الاستراتيجية المتاحة من أجل صياغة استراتيجية المؤسسة وتمثل التصورات التي قدمت في هذا الفصل غدة جيدة للإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي لا تزال لا تهتم إلا بقدر ضئيل للغاية بالإدارة الاستراتيجية ذلك لأن تأمين النشاط الفعلي والإجرائي اليومي للمؤسسة ليس كافياً وحده لكي يضمن على المدى الطويل قدرة المؤسسة على التنافس والاستمرار، ومن ثم فإن نجاحات الماضي ليست ضمانا للنجاح في المستقبل بأية حال وهكذا فإن وضع استراتيجية شاملة جيدة الإعداد والتأسيس هو السبيل الوحيد لإبقاء المؤسسة على درب النجاح في المستقبل أيضا، وفي ظل تزايد العولمة، وازدياد حدة المنافسة. إذ تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تحقق المزيد من النجاح – على المستوى الدولي أيضا من خلال التخطيط الاستراتيجي السليم غير أن الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي لا بد أن يتم مبكرا لا أن يؤخذ به فقط عندما تمر المؤسسة بأزمة ما، فحينها لا يكون هناك عادة وسائل كافية، أو وقت كاف لكي تدخل المؤسسة إلى السوق من جديد



قائمة المراجع

Aeberhardt, K. (1996): Strategische Analyse, Bern u. a.

Ansoff, H. I. (1988): Corporate Strategy, 4. Aufl., New York.

Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, in: Journal of Management, 17. Jahrgang., S. 99-120.

Barney, J. B. (2002): Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd Ed., New York.

Breid, V. (1994): Erfolgspotentialberechnung, Stuttgart.

D'Aveni, R. A. (1995): Hyperwettbewerb. Strategien für die Dynamik der Märkte, Frankfurt a. M., New York.

Fleck, A. (1995): Hybride Wettbewerbsstrategien. Zur Synthese von Kosten- und Differenzierungsvorteilen, Wiesbaden.

Gälweiler, A. (1990): Strategische Unternehmensführung, 2. Aufl., Frankfurt/New York.

Hahn, D./Taylor, B. [Hrsg.] (1997): Strategische Unternehmensplanung, 7. Aufl., Heidelberg.

Hamel, G./Prahalad, C. K. (1990): The core competence and the corporation, in: Harvard Business Review, 68, May-June, S. 79-91.

Hamel, G./Prahalad, C. K. (1997): Wettlauf um die Zukunft, 2. Aufl., Frankfurt a. M.

Hedley, B. (1997): Strategy and the Business Portfolio, in: Hahn, D./ Taylor, B. [Hrsg.]: Strategische Unternehmensplanung, 7. Aufl., Heidelberg.



Hill, C. W./Jones, G. R. (2003): Strategic Management. An Integrated Approach, 6. Aufl., Boston.

Kieser, A. [Hrsg.] (1995): Organisationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart u. a.
Kieser, A. (1995): Evolutionstheoretische Ansätze, in: Kieser, A. [Hrsg.]: Organisationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart u. a., S. 237-268.

Kim, W. Ch./Mauborgne, R. A. (2004): Blue Ocean Strategy, in: Harvard Business Review, October 2004, S. 76-84.

Kim, W. Ch./Mauborgne, R. A. (2005): Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston/Mass.

Kirsch, W. (1997): Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, 2. überarbeitete und erweiterte Fassung, München.

Mintzberg, H. (1987): The strategy concept I: five Ps for strategy, in: California Management Review, 30, S. 11-24.

Müller-Stewens, G./Lechner, Chr. (2005): Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Auflage, Stuttgart.
Palich, L. E./Cardinal, L. B./Mill, C. C. (2000): Curvilinearity in the diversification – performance linkage: An examination of over three decades of research, in: Strategic Management Journal, 21, S. 155-174.

Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, in: Strategic Management Journal, 14, S. 179-191.

Porter, M. E. (1987): Diversifikation – Konzerne ohne Konzept, Harvard Business Manager, 4, S. 30-49.

Porter, M. E. (1999): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., Frankfurt a. M.

Porter, M. E. (2003): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., Frankfurt a. M.

Schauf, M. (2002): Telemanagement – Telearbeit als Managementproblem, München/Mering.

Thompson, A. A. Jr./Strickland III., A. J. (2003): Strategic Management: Concepts & Cases, 13. Aufl., Boston/New York.

Ulrich, P./Fluri, E. (1995): Management, 7. Aufl., Bern/Stuttgart.

Welge, M. K./Al-Laham, A. (2003): Strategisches Management, Grundlagen – Prozeß – Implementierung, 4. Aufl., Wiesbaden.

بيتر كوربله Peter Kürble

التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من القرار الاستراتيجي إلى التنفيذ العملي



1 المقدمة

ربما يعد الاهتمام بالتسويق، وخاصة بالتسويق المنظم الفعال بالنسبة لكثير مـــن المؤســـسات الصغيرة والمتوسطة واجباً ثقيلاً مما ينحو بها أن تجعل منه في معظم الأحوال أمراً هامـــشياً ويرجع هذا إلى أسباب مختلفة طالما تم تناولها بالتحليل والدراسة وجوهر المـــشكلة أن هنـــاك انطباعاً بأن أصحاب المؤسسات يتفننون في إيجاد أسباب لعدم كـــونهم مـــضطرين للاهتمـــام بالتسويق رغم أنهم يقومون في واقع الأمر بالتسويق، دون أن يدركوا ذلك فعلاً ويرتبط هـــذا بدوره بالتعريفات والتحديدات المختلفة لمفهوم التسويق. إذ يفهم التسويق كثيراً على أنه عمليـــة الترويج والإعلان وحدها أو قد يتم فصل التوزيع تماماً عن مفهوم التسويق ومهما يكن مـــن أمر فإنه من الضروري، في وقت تتزايد فيه المنافسة أن تهتم المؤسسات بشكل أكثـــر تنـــسيقاً وعمقاً بالسؤال عن كيفية تسويق المنتجات ولهذا السبب فإن هذا المقال يتعرض مـــن ناحيـــة لشرح المفاهيم المختلفة في مجال التسويق وبيان الفروق بينها، ومن ناحية أخرى فإنه يوضـــح ضرورة الاهتمام بأدوات التسويق المختلفة والتنسيق بينها، علاوة على هـــذا، فإنـــه يتـــضمن عرضاً لعناصر سياسة المنتج وسياسة التسعير وسياسة التوزيع وسياسة الاتـــصال والإعـــلام وتلخيصها في إطار مفهوم المزيج التسويقي وفي ختام المقال نوضح من خلال مثال عملـــي بسيط كيف يمكن أن يبدو المزيج التسويقي في مرحلة التنفيذ العملي

2 أفكار تأسيسية

في إطار هذا المقال يقدم المؤلف دراسة متعمقـــة حـــول التـــسويق والمؤســـسات الـــصغيرة والمتوسطة – طالما أنه لم يتعرض أحد بالفعل لهذا الموضوع بالدراسة بما يكفي - إذ يستطيع المرء أن يجد أمتاراً مكعبة من الكتب حول هذا الموضوع في أرفف المكتبات غير أن المؤلف يعتقد أنه من المفيد – في إطار كتاب كهذا أن تدرس إشـــكالية التـــسويق مـــع المؤســـسات الصغيرة والمتوسطة (أو العكس) مرة أخرى بشيء من التعمق. والواقع أن بعض الدراســـات

الحديثة توضح أيضاً أن التسويق بالتحديد هو الأمر الذي كان ولا يزال لا يلقى سوى اهتمـــام ضئيل في كثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة [81] وفي المعتاد يُرد هذا دائماً إلى الأسباب ذاتها، وهي أن هناك نقصاً في رأس المال وفي الموظفين المختصين وفي الوقت، وأخيراً فـــي الاعتقاد بأن الاهتمام بالتسويق شيء فعال ومؤثر غير أنه يمكن القول بأن أهمية التسويق قـــد تزايدت في وقت يتزايد فيه حدة المنافسة التي ربما نتجت عن الاتجاه للعولمة، بالإضافة إلـــى تزايد قدرة المستهلك على النقد. ومن ثم تحاول الدراسة التالية أن توضـــح عناصـــر المـــزيج التسويقي وأهميته في تحقيق نجاح متواصل للمؤسسة في السوق

وفي بداية المقال يتم توضيح المفاهيم الواردة في العنوان بإيجاز من أجـــل ضـــمان مـــستوى معرفي موحد، فبالنسبة لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن الرجوع إلى مقال فرانك فالتر Frank Walter الذي يشير فيه إلى التعريف الذي أورده معهد بون لأبحـــاث قطـــاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة IfM بهذا الصدد

أما مفهوم التسويق فإنه يعرف على النحو التالي

التسويق هو موقف فكري للمؤسسة يتجسد في عملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة علـــى كافة الأنشطة الخارجية والداخلية للمؤسسة، والتي تهدف إلى تحقيق أهـــداف المؤســـسة فـــي السوق، وذلك من خلال توجيه أنشطة المؤسسة بحسب الفائدة التي تتحصل لدى المـــستهلك أي من خلال التوجه المستمر بحسب رغبات العميل [82]

---

[81] قارن: هيرمير/بابينهوف Hermeier/Papenhof (2003).
[82] برون Bruhn (2001)، ص. 14.

في هذا المقال يتم تعريف *المزيج التسويقي* بأنه "ما تقوم به مؤسسة ما من مـــزج بـــين *أدوات السياسة التسويقية* في وقت معين"[83] ونظراً لأنه في إطار هذا الكتاب تولي مـــسألة الأنـــشطة الخارجية للمؤسسات اهتماماً خاصاً فإنه لا بد أيضاً من تعريف مفهوم العولمة وبالتحديد مفهوم التسويق العالمي

يرى كاتب هذا المقال أنه يمكن تعريف *التسويق العالمي* بأنه هذا النوع من *التسويق* الـــذي يتبـــع استراتيجية توحيد المقاييس من خلال *أنشطة المؤسسة الخارجية التي* تتعدى حدود *الدولة*، وكـــذلك *الذي يهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من مزايا السعر الأقل*[84]

وهذا يعني بالنسبة للمزيج التسويقي على الأخص أنه لا يتوافر سوى اهتمام ضئيل فيمـــا يتعلـــق بالتكيف مع المصالح الداخلية للمؤسسة إذ تتوجه سياسة التسعير على سبيل المثال فقـــط بحـــسب القدرة الشرائية للمستهلكين، والتي قد تختلف في الأسواق الخارجية عنها في الداخل أو تأخذ هـــذه السياسة في الاعتبار تكاليف النقل ولكنها لا تهدف إلى خدمة شرائح سعرية تختلف عـــن الـــسوق الوطني[85]، وعلاوة على هذا فإن تعريف التسويق العالمي ينطلق من الفرضية القائلة بأن العولمـــة تزيد من التقارب بين رغبات المستهلكين وتحدث لوناً من ألوان الدمج بين الطلب على السلع على مستوى العالم[86]

ونظراً لأن العميل يعد، من وجهة نظر السياسة التسويقية، محور اهتمام القائمين على هذه السياسة، فإنه تأتي فيما يلي أفكار تمهيدية حول العميل وتليها أفكار مدعمة بالأمثلة والبراهين حول المـــزيج التسويقي

[83] فايس Weis (1999)، ص. 83 أين هذا الإبراز في الأصل.

[84] لدواعي التيسير نتناول هنا فقط التسويق العالمي حيث هناك في هذا السياق فروق ضئيلة للغاية بينه وبين التسويق على المستوى المحلي؟ غير أنه تجدر الإشارة إلى أنه توجد فروق واضحة بين التسويق العالمي والتسويق الخارجي والتسويق متعدد القوميات.

[85] وبذلك يفترض أن يتم تقليل نتائج ردود الأفعال المحتملة بين الأنشطة الداخلية والخارجية إلى الأحد الأدنى. لمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع انظر باكهاوس Backhaus وبشكن وفوت Voeth Büschken (2003).

[86] لا بد أن يكون واضحاً أنه لا يمكن الافتراض بأن ذلك الأمر يسري بشكل أساسي على جميع الأسواق وأنه من المفيد تعميم هذا الحكم هنا فقط بغية التبسيط وأنه هناك، بغض النظر عن العولمة، أسواق تتسم بدرجة عالية من التجانس بين احتياجات المستهلكين على مستوى دول العالم. وينطبق هذا على سبيل المثال على مجال صناعة السيارات.

3 العملاء

أكد خبير الإدارة بيتر دروكر Peter Drucker أنه لا توجد سوى بؤرة اهتمام وحيدة للمؤسسات، ألا وهي. التسويق وعلل هذا بأن الهدف الأساسي للمؤسسة ليس هو كسب المال، وإنما إيجاد عملاء ولما كان هذا الأمر إشكاليا بما يكفي فإن التحدي التالي – حسب الرأي السائد حاليا يكمن في أن يصبح العميل شريكاً شراكة طويلة الأمد، ومن ثم يمكن أن تكون أكثر فعالية بالنسبة للمؤسسة [87] ولهذا السبب شهدت المفاهيم الخاصة بولاء العميل في السنوات الأخيرة ازدهارا كبيرا.

ونظرا لأن هذه النقاط ليست محورا لهذا المقال فقد تم التركيز على بعض الأفكار الرئيسة المتعلقة بالعميل، علاوة على هذا، فإن الآراء التالية تسري في المقام الأول على العميل الخاص، أي على السوق الذي تكون فيه العلاقات التجارية بين المؤسسة والمستهلك (بي 2 سي B2C)، ولكنها يمكن أن تطبق أيضا مع بعض التعديلات على السوق الذي يقوم على العلاقات التجارية بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات (B2B).[88]

ويتوقف قرار العميل باختيار منتج معين ومن ثم مؤسسة معينة بشكل أساسي على مدى قدرة هذا المنتج على سد نقص معين يشعر به العميل على النحو الأفضل من وجهة نظره الشخصية فالعميل الذي عليه أن يتغلب على البعد المكاني يطلب خدمات النقل التي يراها مثالية من وجهة نظره وليس بالضرورة أن تكون سيارة ركاب

[87] يقول البعض أن كسب عملاء جدد يعد مكلفا أكثر من الاحتفاظ بالعملاء القدامى. غير أن الدراسة التي يستند إليها هذا الرأي تعود إلى أكثر من عشر سنوات مضت وتعرضت لوابل من الانتقادات ومن ثم فإن السؤال المنطقي الذي يطرح نفسه هو ما إذا كانت التكاليف في كلتا الحالتين تتقارب على الأقل في وقت تتزايد فيه المنافسة ويزداد فيه أيضاً استعداد العملاء للتبديل- بين المنتجات ومن ثم تتناقص رغبة العميل في الارتباط بمنتجات مؤسسة معينة. ويرجع هذا (في ظل مثل هذه الظروف) إلى أن ضمان وفاء العميل والاحتفاظ به يعد بالنسبة للمؤسسات أكثر تكلفة بينما يعد كسب عملاء جدد أقل تكلفة.

[88] (B2C) هي اختصار لـ (Business-to-Consumer) أما (B2B) فهي اختصار لـ (Business-to-Business). لمزيد من المعلومات حول سوق الـ (B2B) والخصائص التي يتسم بها التسويق في مثل هذا السوق انظر بخاصة باكهاوس Backhaus (2003).

وهكذا لا يتوقف تقييم القدرة الكامنة على تقليل النقص الذي يشعر به المستهلك من وجهـة نظـر المستهلك على المنتج نفسه وإنما على ما يراه المستهلك في المنتج من مواصفات [89] وهكذا يتوقف هذا التقييم، على سبيل المثال، في حالة اختيار الهواتف المحمولة، على السمات التالية أن يمكـن الوصول لمستخدم الهاتف وأن يمكن إجراء المكالمات وإرسال الرسائل القصيرة "sms" بالإضافة إلى إمكانية التقاط الصور وتشغيل المقطوعات الموسيقية إلا أن كل سمة من هذه السمات لا تتمتع بالضرورة بنفس الأهمية بالنسبة لكل مستهلك حتى أن بعض المستهلكين يرى أن بعض هذه السمات لا حاجة لها أو أنها مزعجة وهذا يعني أن المستهلك يحكم على السمات بحسب أهميتها بالنسبة له، وأنه يبحث عن المنتج أو أيضاً عن تشكيلة المنتجات التي تكفل له بشكل مؤكد مجموعة *السـمات* المثالية بالنسبة له والتي تقلل بذلك من النقص الذي يشعر به على أفضل وجه ممكن.[90]

يمكن التفريق بين نوعين من سمات المنتج وفقاً لتأثيرها على المنفعة التي يحصل عليها المستهلك، ألا وهما. السمات التي تحقق منفعة أساسية، وتلك التي تحقق منفعـة إضـافية وتطلـق المنفعـة الأساسية على إرضاء المستهلك من خلال السمات الأساسية للمنتج إذ تتمثل هذه المنفعة على سبيل المثال فيما يتعلق بالهاتف المحمول في إمكانية إجراءات اتصالات في أي وقت وفي أي مكان أما المنفعة الإضافية فهي تنقسم إلى منفعة الرضا الداخلي والمنفعة المظهرية. ويقصد بمنفعة الرضـا الداخلي تلك المنفعة التي يشعر المستهلك أنها تحققت لذاته من خلال شراء المنتج وهكذا يمكن أن تتمثل هذه المنفعة في أن التملك يسبب للمستهلك نفسه نوعا من الرضا لأنه مثلاً سوف يشعر بمزيد من الأمان لأنه من الآن صار من الممكن الوصول إليه هاتفيا كما يمكنه هو إجراء اتصالات في أي وقت. ومن ناحية أخرى يكون للمنتج منفعة مظهرية تهدف إلى تحقيق رغبة المسـتهلكين، الـذين بوصفهم جزءا من كيان اجتماعي معين يرغبون في أن يظهروا انتمائهم إلى هذا الكيان الاجتماعي

---

[89] انظر كوربله Kürble (1994)، ص 25.

[90] ولعل هذا يفسر سبب عدم نجاح مواصفات بعض المنتجات التي ينتجها الكثير من القطاعات الإنتاجية في السوق، والتي تطلق عليها المؤسسات عادة "التطبيق القاتل"؛ ذلك لأن المستهلك يجد هذه المواصفات زائدة عن حاجته، وربما يرجع السبب في هذا إلى أنه لا يعرف هذه المواصفات فحسب أو لأنه يعرفها ولكن لا يحتاج إليها. فعلى سبيل المثال كثيراً ما وصفت تكنولوجيا الفيديو عند الطلب Video-on-Demand (VOD)" في فترة التسعينيات من القرن العشرين- بناءً على نتائج استبيانات الرأي بأنها "تطبيق قاتل" بالنسبة لخدمات الوسائط المتعددة المستخدمة في المنازل، ومن ثم تم البدء في إجراء المشاريع التجريبية المناسبة لهذا الوضع خاصـة في الولايات المتحدة الأمريكية غير أنه قد أغفل خلال هذه الاستطلاعات أن العملاء الذين سئلوا عن رأيهم لم تكن لديهم فكرة عن المقصود تحديدا بالـ "فيديو عند الطلب" (VOD) وأين تكمن المنفعة الخالصـة التي يمكن أن يحصل عليها المستهلك. كما أن "الفيديو عند الطلب" لم يعد يلعب دوراً في مجال العلاقات بين المؤسسة والمستهلك (B2C)؛ انظر كوربله Kürble (1997)، ص 175.

أو أنهم يتطلعون إلى أن يتمتعوا بقيمة اعتبارية أعلى في محيطهم الاجتماعي من خلال اقتناء هـذا المنتج ومن الأمثلة على هذا أن يسعى المستهلكون باستمرار إلى شراء أحدث الهواتف المحمولة [91]

هذا التقسيم السابق ذكره للمنفعة إلى منفعة أساسية ومنفعة إضافية أو إلى منفعة الرضا الـداخلي، والمنفعة المظهرية يعد أمراً مبدئياً من وجهة النظر التسويقية حتى وإن لم يتم التفريق بين الأنواع في هذا التقسيم بشكل كاف ألبتة غير أن توافر المعلومات في حد ذاته حول ما إذا كان المـستهلك يهتم أكثر بالمنفعة الأساسية أو بالمنفعة الإضافية لمنتج ما يعد مهماً فقط بقدر ما

- يوضح للقائمين على تصميم السياسة الإنتاجية المواصفات التي لا بد من توافرها في المنتج.
- يوضح فيما يتعلق بسياسة الأسعار ما الأسعار التي يمكن طرحها للمنتج في السوق
- يوضح لسياسة الإعلام والاتصال أياً من دوافع الاقتناء يجب أن يحتل مكان الـصدارة خـلال عملية الترويج للمنتج
- يوضح لسياسة التوزيع أين وكيف ينبغي أن يتم تسويق هذا المنتج

وفيما يلي عرض لعناصر المزيج التسويقي، وبيان لمدى ارتباطها بجوانـب المنفعـة المختلفـة للمنتجات

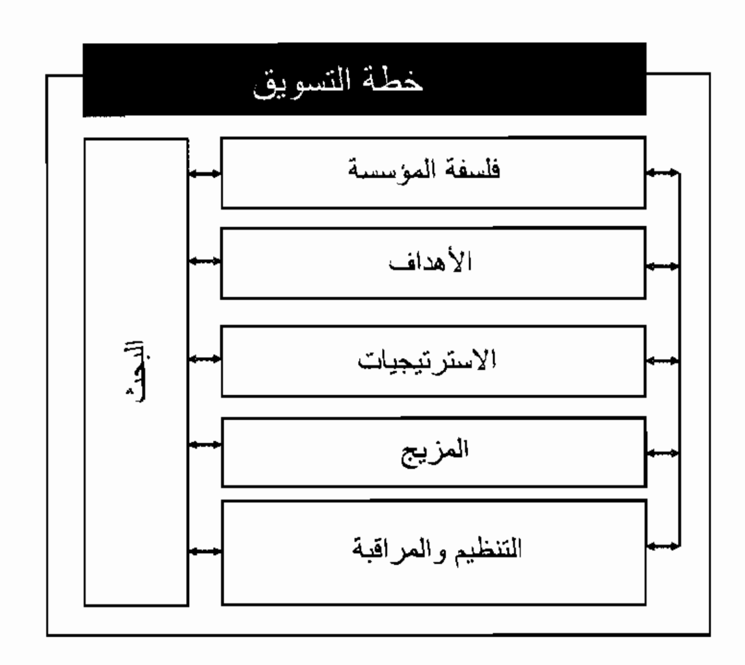
[91] هذه السمة السلوكية تظهر كثيراً لدى الشباب اليافعين، غير أنها تظل موجودة حتى عند بعض الكبار الناضجين حتى نهاية العمر.



4 المزيج التسويقي

يمكن تفسير المزيج التسويقي على أنه أحد أجزاء خطة التسويق أما خطة التسويق فهي عبارة عن هيكلة لوجهة نظر شاملة للجوانب المتعلقة بالتسويق لدى مؤسسة ما ومن ثم فإنه من الـــضروري جدا من وجهة نظر التسويق أن يتم إدراج الأفكار المتعلقة بالمزيج التسويقي ضمن الخطة العامـــة للمؤسسة انظر شكل 4 1

شكل 4-1: خطة التسويق[92]



[92] المصدر: عرض خاص بالمؤلف.

كما هو موضح بالرسم تتكون خطة التسويق من فلسفة المؤسسة وأهدافها، واستراتيجيات التسويق، والمزيج التسويقي، والتنظيم، والمراقبة وفي كل مرحلة من مراحل خطة التسويق يتم – طالما كان هذا ضرورياً توفير قاعدة البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات وذلك من خلال أبحاث التسويق [93]

يتكون المزيج التسويقي، وفقاً للمفهوم الكلاسيكي، مما يطلق عليه الـ (4P). ويأتي هذا الاختصار من المصطلحات الأنجلوأمريكية التي تطلق على مجالات سياسة المؤسسة الأربعة التي يتكون منها المزيج التسويقي، ألا وهي المنتج (Product) والسعر (Price) والتوزيع (Place) والترويج (Promotion) [94] وفيما يلي يرى المؤلف أن يقسم عناصر المزيج التسويقي بشكل منهجي إلى ثلاثة عناصر. ذلك أنه بناءً على حقيقة كون سياسة السعر وسياسة المنتج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديداً شديدي الارتباط ببعضهما البعض فإنه يمكن أن يجمع كلاهما في مفهوم واحد، وهو سياسة العرض [95]

1.4 سياسة العرض

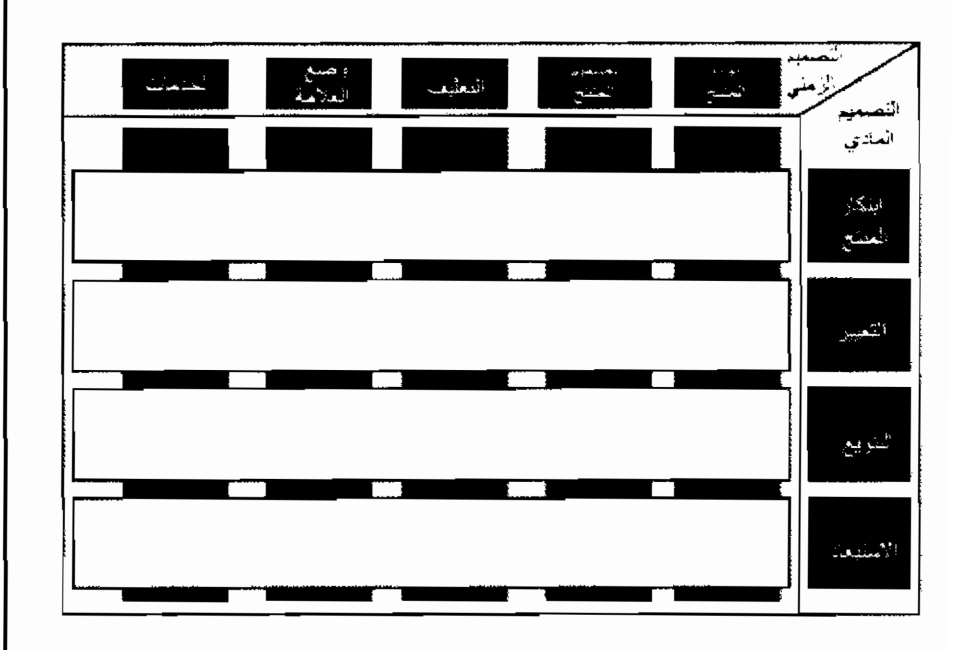
تركز سياسة العرض على مستوى أداء المنتج، والذي يختلف عما سواه كما يرى بيكر Becker في المنتج، أو برنامج المنتج والسعر [96] ومن أجل إرضاء تفضيلات المشتري فإنه من المهم كخطوة أولى توضيح مفهومي التصميم المادي والتصميم الزمني للمنتج وينقسم التصميم المادي للمنتج إلى

[93] نظراً لأن هذا المقال يركز على المزيج التسويقي فإنه من الأجدر الاستغناء عن عرض باقي عناصر خطة التسويق.
[94] انظر كوتلر Kotler (2000)، ص 15. وفقاً للتقسيم المتبع يمكن تحديد عناصر أخرى تبدأ بحرف الـ P. ففي قطاع الخدمات على وجه الخصوص غالباً ما يضاف الأفراد (Personal) كعنصر آخر يبدأ بحرف الـ P ضمن قائمة عناصر المزيج التسويقي.
[95] انظر بيكر Becker (2002)، ص 488 وفايس Weis (1999)، ص 82.
[96] انظر بيكر Becker (2002)، ص 489.



المكون الرئيسي للمنتج، وتصميم المنتج، والتغليف، ووضع العلامة، والخدمات على حين يمكـــن تقسيم التصميم الزمني إلى الابتكار، والتنويع، والتمايز، والاستبعاد (انظر شكل 4 2)[97]

شكل 2-4 الهيكل المادي والزمني للمنتجات[98]



---

[97] من الممكن أيضاً أن نتحدث في إطار هذا التقسيم عن مفاهيم تتعلق ببرنامج المنتج، ولأن المجال لا يتسع لهذه التفاصيل هنا نشير إلى مواضـع أخرى تتناول هذا الموضـوع بشكل أكثر تفصيلاً منها بيكر Becker (2002)، ص 507 وما يليها.

[98] المصـدر: عرض خاص بالمؤلف.

1.1.4 التصميم الزمني للمنتج

يتبع التصميم الزمني للمنتج بشكل جوهري ما يطلق عليها دورة حياة المنتج التي تقوم على الافتراض القائل بأن كل منتج – شأنه في هذا شأن الكائن الحي - يمر مع مرور الزمن بمراحل معينة تبدأ بالميلاد ابتكار المنتج، وتنتهي بالموت الاستبعاد فيما يتعلق بحجم النجاح فإن حجم المعاملات الجيد يتخذ دورة حياة على شكل الناقوس [99]

يستخدم مفهوم *ابتكار* المنتج للإشارة إلى أوجه متعددة، إذ يمكن على سبيل المثال التفريق بين الابتكارات الخاصة بالسوق والابتكارات الخاصة بالمؤسسة ويقصد بالأولى أن ما يعد جديداً من وجهة نظر العميل ومن وجهة النظر التنافسية هو نوع من الابتكار، على حين يقصد بالابتكارات الخاصة بالمؤسسة إدخال تجديدات تستحدثها المؤسسة لم تكن موجودة من قبل غير أن معظم التجديدات أو بالأحرى الابتكارات، سواء أكانت تتعلق بالمؤسسة أو بالسوق تفشل بسبب أن المستهلكين لا يستطيعون تقدير فائدة هذا الابتكار ويسري هذا على الابتكارات الراديكالية كما يسري على التعديلات البسيطة وفي حين تتمثل الصعوبة بالنسبة للأولى في أن المستهلك لا يستطيع أن يتصور ماهية هذا الابتكار، لأنه ليس لديه أمثلة يقارنه بها، فيكون من الصعب عليه أحيانا في حالة التجديدات من وجهة نظر المؤسسة أن يميز الفارق بين المنتج المعدل والمنتج قبل التعديل بوصفه قيمة مضافة ويتضح هذا الأمر في ألمانيا حاليا وخاصة في إطار نظام يو إم تي إس (UMTS) أو نظام الاتصالات الجوالة العالمي كأحد تكنولوجيات الاتصالات اللاسلكية والتطبيقات المتعلقة بها التي لم يستقبل المستهلك فائدتها بالصورة التي توقعتها المؤسسات والمستشارون الاقتصاديون ومن ثم فإن مؤهلات نجاح الابتكارات ترتبط بدرجة كبيرة بأن يتم إشراك المستهلك مبكرا قدر الإمكان في عملية تطوير المنتج، وكذلك بتوافر تصور دعائي مؤثر عن المنتج المعدل، قبل أن يتم طرح المنتج في السوق بشكل فعلي

[99] على الرغم من أننا لا نجد في الواقع دورة الحياة المثالية هذه إلا نادراً، وعلى الرغم كذلك من أن هذا النموذج تعرض لكثير من النقد، فإنه يعد ملائماً لإيضاح المفاهيم المعنية.

أما تنويع *المنتج* فإنه يتم غالباً في المراحل الأولى من دورة حياة المنتج. إذ تستفيد المؤسسة من الخبرات التي توفرت لها، حتى حينه، فيما يخص وضع المنتج في السوق من أجل تعديل المنتج ليصبح أكثر ملائمة لاحتياجات المستهلكين. ويمكن أن تعزى الحاجة إلى التعديل إلى أسباب وظيفية أو فنية أو جمالية. ويظل عدد المنتجات في برنامج المنتجات ثابتاً، وبهذا يحل المنتج المعدل محل المنتج الأصلي.[100]

يتم تنويع *المنتج* بشكل خاص في تلك المراحل التي تتميز بتزايد ضغط المنافسة و/أو تناقص نسبة نمو معدل دوران المبيعات. ويقصد به على العكس من تنويع المنتج توسيع برنامج المنتجات. إذ تضاف إلى المنتج الأصلي منتجات إضافية تختلف عن المنتج الأصلي في بعض المواصفات أو في العديد من تركيبات المواصفات.[101] ويعد تمييز المنتج وسيلة مناسبة للوصول إلى عملاء لم يكونوا حتى حينها مستعدين لشراء هذا المنتج. ومثلما هو الأمر في حالة تنويع المنتج، فهناك تنويع وظيفي وتنويع فني، وكذلك تنويع في النواحي الجمالية للمنتج إلا أن هذا الإجراء المتعلق بسياسة المنتج لا يعد متاحا إلا إذا كان من الممكن تمييز شريحة العملاء الجديدة بشكل واضح عن شريحة المستهلكين التي كان يتم التعامل معها قبل ذلك، بحيث يكون الالتزام الإضافي مربحا اقتصاديا وبحيث يمكن تفادي التداخلات على سبيل المثال، وبهذا يمكن تفادي ما يطلق عليه إلتهام المنتجات لبعضها البعض بقدر الإمكان، أو على الأقل يبقى هناك تأثير إيجابي خالص في النهاية.

وفي نهاية دورة حياة المنتج تأتي مرحلة استبعاد المنتج أي إقصاء المنتج عن السوق. غير أن هذه الخطوة أيضا لا بد من أن تدرس بعناية ذلك لأنه من الممكن مثلاً أن تؤدي الحاجة إلى الحفاظ على صورة المؤسسة أو تأثير الشراكة إلى أن يضعف كيان المؤسسة ككل، أو أن يضعف موقف منتجات أخرى تقدمها المؤسسة نتيجة لاستبعاد منتج معين من السوق. في الفصل التالي نستعرض التصميم المادي للمنتج ثم يتم الربط بين الجانبين (التصميم المادي والزمني للمنتج).

---

[100] انظر فايس Weis (1999)، ص 183.
[101] انظر ميفرت Meffert (2000)، ص 439.



2.1.4 التصميم المادي للمنتج

يمكن تقسيم التصميم المادي لمنتج ما إلى المكون الرئيسي للمنتج، وتصميم المنتج، والتغليف، ووضع العلامة، والخدمات

يرتبط مفهوم *المكون الرئيسي للمنتج* بالمنفعة الأساسية لمنتج ما ويتعلق بالخدمات الفنية الوظيفية ويقصد بذلك هنا الحل المبدئي للمشكلة، كما هو الحال في مجال الهواتف المحمولة على سبيل المثال، حيث يقال إن المنتج يعالج المشكلة الأساسية لدى المستهلك عندما يقدم للمستهلك هاتفا محمولا ليمكنه من إجراء اتصالات وتمثل عدم إمكانية الوصول لشخص ما على هاتفه المحمول نتيجة لعيوب في الشبكة مشكلة يمكن أن تتسبب للمنتج في مشكلات أساسية في كيفية استقبال المستهلك لهذا المنتج وتقييمه

في حين يرتبط المكون الرئيسي للمنتج بالمنفعة الأساسية لمنتج ما فإن تصميم *المنتج* يرتبط أكثر بالمنفعة الإضافية للمنتج، وبالجوانب الجمالية الوظيفية والتي يمكن تقسيمها إلى بعد يتعلق بالإدراك الذاتي منفعة الرضا ، والبعد الدلالي - الاجتماعي المنفعة المظهرية. والبعد المتعلق بالتعامل مع المنتج ويلعب تصميم المنتج دوراً حاسماً على وجه الخصوص في حالة المنتجات التي تميل إلى التجانس في وظيفتها، وهو ما يمكن افتراضه بالنسبة لجميع السلع الاستهلاكية تقريبا يلعب تصميم المنتج دورا حاسما لأن تصميم المنتج يتيح للمستهلك إمكانية التمايز عن المحيطين به أو يثير الانتباه إليه في بعض الأحيان

[102] قارن مثلاً كوتلر Kotler (2000) ص 395، ويعد هذا أحد الأسباب في أنه في بداية ازدهار تكنولوجيا الهواتف النقالة في منتصف التسعينيات من القرن العشرين في ألمانيا كان يتم الترويج لها بالتركيز على جودة الشبكة.

[103] قارن بيكر Becker (2002) ص 492، وما يليها، وفرانك Frank (1998) الذي وضع تصوراً لما أسماه باقتصاد جذب الانتباه نتيجة لأن العالم اليوم صار يتأثر بشكل متزايد بالوسائط المتعددة. و هذه الإشكالية يمكن ملاحظتها بشكل مباشر في سوق الهواتف النقالة في ألمانيا: فعلى الرغم من أن شركة سيمنز Siemens تنتج هواتف أقل في تكلفتها مما تقدمه شركات أخرى مع توفير نفس المنفعة الأساسية للمنتج إلا أن الخدمات المقدمة على مستوى المنفعة الإضافية أي في النواحي الجمالية والشكلية على سبيل المثال لا تصل بها لمستوى التمايز المطلوب مما جعل شركة سيمنز Siemens تقوم ببيع قسم إنتاج الهواتف النقالة الذي يسبب لها خسائر إلى مؤسسة بنك BenQ.

ويقصد بالتغليف تغطية ما يطلق عليه البضاعة المعبأة وهو يحقق بهذا ثــلاث وظــائف مختلفــة الوظيفة الفنية، والوظيفة البيئية، ووظيفة التصريف والتسويق[104] وتشمل الوظيفة الفنيــة بــشكل خاص مهمات حماية المنتج وتخزينة ونقله، على حين تشمل الوظيفة البيئية عدة أمور منها التوافق البيئي وقابلية المنتج لإعادة التصنيع أما الوظيفة المتعلقة بتصريف المنتج وبيعه فتــشمل تــوفير المعلومات وعمليات البيع والتداول والاستخدام وهكذا فإن أي عبوة أو غلاف ينبغــي أن يــوفر معلومات عما بداخله، وبعض هذه المعلومات يكون من الواجب قانونا ذكره على غلاف المنتج – مثلما هو الحال في منتجات التبغ على سبيل المثال - أما البعض الأخر فيكون ذكره وسيلة لتمييز المنتج عن غيره من المنتجات المنافسة كما أن العبوات وخاصة عبــوات الحمايــة الخاصــة بالمنتجات القابلة للتلف مثل الألبان فإنها تساعد أيضا على تسيير عملية البيع ونظرا لأنه فــي الحالة السابق ذكرها تكون المنتجات لدى الشركات المختلفة متجانسة تقريبا، فإن العبوة تلعب علاوة على السعر دورا مؤثرا على قرار المستهلك بالشراء غير أن التغليف والتعبئة لا يعــدان معيارا مؤثرا في اتخاذ القرار في عملية النقل والبيع فحسب، وإنما يمكن كذلك أن تلعب إمكانيــة الاستفادة من العبوة أو الغلاف خلال عملية استخدام المنتج الأصلي دورا جوهريا في التأثير على الطلب للمنتج

ويعد تأشير المنتج أحد أكثر عناصر التصميم المادي، للمنتج التي تناولتها أبحاث كثيرة في السنوات الأخيرة ويمكن وصف هذه العملية بأنها تأشير المنتج بالعلامة المميزة له[105] ويمكن التمييز بين أشكال مختلفة لوضع العلامة وفقا للاستراتيجيات المختلفة للعلاقة وعموما فإن وضع العلامة يقوم بشكل خاص في الأسواق التي تتميز بدرجة كبيرة من التجانس بدور في تمييز المنتج أمام المنتجات المنافسة، وهو الدور الذي يمكن الاستفادة منه في إطار ما يطلق عليه حاليا مقترح الإعلان الفريد UAP من شأن تمييز المنتج أن يرشد المستهلك، ويوفر له الثقة والأمان أثناء الاختيار من بــين المنتجات المعروضة في السوق، ويقلل بذلك من تكاليف الحصول على المعلومات ويرفع من الفائدة الصافية المتحققة للمستهلك[106]

---

[104] فارن بيكر Becker (2002)، ص 497 وما يليها.
[105] بيكر Becker (2002)، ص 501. هناك بالطبع عدد كبير من التعريفات الأخرى التي تصف هذا المفهوم بمزيد من التفصيل والتحديد، انظر مثلاً فايس Weis (1999)، ص 239 ويعد التعريف المستخدم هنا كافيا فيما يلي من عرض.
[106] الا أن العلامات التي توضع على المنتجات لا تكون في كل الأحوال مفيدة من الناحية الاقتصادية، ومن ثم فإن هناك عوامل مؤثرة مهمة غير ذلك منها استعداد المستهلكين لشراء سلعة معينة، وولائهم لعلامة منتج ما بالإضافة إلى إشراك المستهلك في اختيار علامة المنتج.

أما الخدمات، وهي اخر عناصر التصميم المادي للمنتج، فهي تشير إلى جميع الخدمات الإضـــافية الممكنة التي يمكن تقديمها للمستهلك في إطار عملية عرض المنتج ومنها على سبيل المثال خدمـــة العملاء الفنية أو التجارية ويمكن أن تلحق هذه الخدمات بمفهوم المنفعة الإضافية لأنها يمكـــن على سبيل المثال في حالة الخط الساخن 24 7 على مدار الساعة سبعة أيام في الأسبوع لـــدى إحدى الشركات المنتجة لأجهزة الحاسب الآلي الشخصي أن تشبع حاجة المستهلك إلى المشورة في أي وقت منفعة الرضا الذاتي كما يمكنها أيضا من ناحية أخرى في حالة ضمان السيارات الـــذي يعوض المستهلك عند اللزوم بسيارة بديلة على سبيل المثال أن تؤدي أيضا وظيفة إشـــارية فـــي المحيط الاجتماعي للمستهلك المنفعة المظهرية ، وهكذا تكتسب هذه الخدمات أهمية خاصة ضمن مذاهب سياسة الاتصال والترويج على اختلاف أشكالها وتتسم الخدمات كذلك بأن نجاحها يتوقـــف على أن يلمس العميل سمة واحدة مرضية على الأقل لهذه الخدمات. أما الخدمات الرديئة التـــي لا تؤدى كما يجب مثل الخطوط الساخنة التي لا ينجح العميل في الاتصال بها أبدا، فإنها تعوق احراز النجاح والإنتاج

ومن خلال الربط بين التصميم الزمني والمادي للمنتج تتضح لنا الإجراءات المتعلقة بالوقت التـــي يمكن تحقيقها في إطار سياسة المنتج كما تتضح لنا العناصر التي يتألف منها منتج ما كما تتـــضح احتمالات الصور الممكنة لتغيير المنتج من الناحية المادية حتى يمكن تنفيذ الإجـــراءات المتعلقـــة بعنصر الوقت بصورة تلائم متطلبات السوق فالمنتجات التي تحتاج إلى نوع من التنويـــع، علـــى سبيل المثال، يمكن أن يتم تعديلها فيما يتعلق بالمكون الرئيسي للمنتج أو تصميم المنتج أو عمليـــة التعبئة والتغليف أو وضع العلامة أو الخدمات بحيث تتلاءم مع احتياجات المستهلكين وهـــذا مـــا يمكن ملاحظته على سبيل المثال فيما يتعلق بمجال إنتاج التليفون النقال في ألمانيا منذ عام 1958 الذي أدخلت فيه شبكة A-Netz أول نظام للاتصالات اللاسلكية في ألمانيا

حيث تم إجراء تنويع استمر قائما حتى عام 1999 تقريبا، وخاصة فيما يتعلق بالمكونـــات الفنيـــة للمنتج المكونات المسئولة عن نقل الإشارات اللاسلكية بالإضافة إلى التعديلات التي أمكن القيـــام بها فيما يتعلق بالشكل الجمالي للعبوة ولا يزال سوق الاتصالات اللاسلكية في ألمانيـــا منـــذ عـــام 1999 2000 تقريبا في المرحلة التي يطلق عليها مرحلة النضج، وهي جزء مـــن دورة حيـــاة

انظر فايس Weis (1999)، ص 262 وما يليها.

السوق وتتسم خاصة بتباطؤ نمو معدل دوران المبيعات وبالتالي بتزايد المنافسة بين المنتجين كما يتسم العام 2000 في ألمانيا في الوقت نفسه بتزايد عدد تراخيص الاشتراك في نظام UMTS نظام الاتصالات الجوالة العالمي ومن ثم شرعت الشركات في محاولة تمييز منتجاتها عن المنافسين الآخرين من خلال الخدمات الإضافية التي تقدمها مما يوضح أن ضمان المنفعة الأساسية والإضافية للمنتج يعد أمرا اساسيا يتوقف عليه نجاح المنتج ففي نهاية عام 2004 بلغت نسبة تغطية الشبكة في ألمانيا لخدمات نظام (UMTS) 70 فقط ومن ثم فإنه لا غرو في أن النتائج جاءت أقل من التوقعات وأخيرا، فإن مراعاة مواصفات المنتج التي تهم العميل تعد أمرا جوهريا يؤثر في نجاح محاولة تمييز المنتج من خلال تقديم خدمات جديدة ويرجع كون عدد مستخدمي شبكات الاتصالات اللاسلكية في ألمانيا حتى الآن أقل من التوقعات إلى عدة أسباب، منها أن المنفعة الإضافية للخدمات المعروضة ليست واضحة للمستهلك كما أن المستهلك يشعر أن الأسعار مبالغ فيها علاوة على أن سياسة وضع الأسعار كانت تفتقد تماما إلى الشفافية والوضوح

---

[108] بينما ارتفع عدد المشتركين في خدمات الاتصالات اللاسلكية في المانيا بين العامين 1990 و2000 من 273000 ليصل الى 48202000 وبلغ متوسط معدل النمو السنوي 68% ثم انخفض هذا المعدل بين العامين 2000 و2004 ليقترب من نسبة 9.5%. المصدر : http://www.regtp.de/service/start/fs_02.html (01.02.2005) وان كان عدد المشتركين في هذه الخدمة يعكس بالفعل معدل التوغل للمنتج فإننا نورده هنا كمؤشر على وضع الخطة في إطار دورة حياة السوق.

[109] المصدر (Reg TP 2005)، ص 44 وأخبار موقع Online RP على شبكة الإنترنت (18.02 2004) http //www.rp_online.de/public/article/nachrichten/multimedia/telefon/37290 (08.03.2005).

[110] المصدر : http://www.tecchannel.de/news/mobilfunk/19744 (08.03.2005) و: http://www.boozallen.de/content/pressforum/4aax_1204=mobile_pricing.asp (08.03.2005).

3.1.4 السعر

كما عرضنا من قبل فإنه من ضمن الأسئلة التي تطرح في إطار مناقشة سياسة العرض ذلك السؤال عن التحديد المناسب للسعر وما يرتبط به من خفض السعر وشروط ذلك وتتأثر عمليـة تحديـد السعر بصورة أساسية بحجم ما يطلق عليه المساحة المسموح بها للتصرف في سياسـة الأسـعار، ويتوقف هذا الأخير بدوره على أربعة عوامل التكاليف، والمنافسة، والعميل، والشروط الإطاريـة القانونية وفيما يلي نركز الاهتمام مرة أخرى على المستهلك ذلك أن قـرار المـستهلك كمـا أوضحنا من قبل يتأثر على وجه الخصوص بما إذا كان المنتج أو الخدمة ترضـي احتياجاتـه، وتحقق له بذلك منفعة ملموسة وأمام هذه المنفعة هناك تكاليف على المستهلك أن ينفقها ويضاف إلى السعر – مع خصم جميع التخفيضات، وما يلزم تكاليف أخرى منها على سبيل المثال، التكاليف النفسية[111]، وتكلفة الوقت[112]، وتكاليف الطاقة[113] ومن خلال مقارنة كـلا الطـرفين أي المنفعـة والتكاليف تنتج ما يسمى بالمنفعة الصافية ولا يفكر المستهلك في شراء المنتج إلا إذا كانت قيمـة المنفعة الصافية إيجابية[114] وهذا يعني للمؤسسة أن صافي المنفعة التي تقدمها لا بد أن تكون أكبر من صافي المنفعة الذي تقدمه مؤسسات أخرى وذلك نظرا لأن كل مؤسسة تكون في المعتاد فـي حالة منافسة مع مؤسسات أخرى ويمكن للمؤسسة أن تحقق هذا التفوق على المنافسين في حجـم صافي المنفعة إما عن طريق تقديم منفعة أكبر نسبيا للمستهلك وإما أن تحمل المستهلك تكاليف أقل نسبيا وهكذا فإن *المنفعة الصافية النسبية* مهمة بالنسبة لأصحاب المؤسسات مثلما هي مهمة بالنسبة للمستهلك

---

[111] تتمثل هذه التكاليف في تكاليف الفرصة الضائعة، وكذلك في التكاليف التي تنشأ في إطار عملية اتخاذ قرار الشراء وهي ما يطلق عليها التكاليف التحويلية.

[112] تشمل هذه إلى جانب تكاليف البحث عن المعلومات كذلك التحديات اللوجستية المرتبطة بقرار الشراء المحتمل.

[113] كما تشمل إلى جانب تكاليف استخدام المنتج أيضا الطاقة البدنية التي لا بد من بذلها من أجل الحصول على المنتج، ومن ثم نجد أنه من عوامل النجاح الأساسية للتسويق عبر شاشة التليفزيون أو عبر الإنترنت هو انخفاض هذه التكاليف بصورة واضحة.

[114] لا بد من الأخذ في الاعتبار بأن تعبير "التفكير في الشراء" لا يعني بالضرورة قيام المستهلك بالشراء فعلا. كما إن المستهلك لا يقوم في كل مرة يشتري فيها منتجا ما بالتفكير بإمعان والمقارنة بين التكاليف والمنفعة، وذلك بغض النظر عن وجود عوامل كثيرة خارجية وداخلية تؤثر على قرار الشراء.

وفي هذا السياق لا بد من الإشارة إلى أنه على الرغم من انتشار عقلية *البخل رائع*، والتي يحرص عليها كثير من الناس في ألمانيا فإن سعر الشراء ليس وحده مهما وإنما لا بد من التفكير بإمعان في عوامل أخرى تقلل التكاليف من ناحية *المستهلك* ذلك أن الانتظار الطويل في المكاتب عند الحاجة إلى الاستعلام عن شيء ما، أو عند خزينة الدفع بسبب وجود عدد غير كاف من الموظفين، أو نقص المرونة، أو الموظفين غير المدربين، وبالتالي الذين ليس لديهم الخبرة أو الكفاءة في العمل، كل هذه الأمور تمثل مشكلات في المؤسسة وكذلك عرض المنتجات بأسلوب لا يسمح بمشاهدتها

ومن ثم فإنه في حالة الخدمات التجارية والفنية على وجه الخصوص يمكن إيجاد مؤثرات تزيد من المنفعة من وجهة نظر المستهلك غير أننا لا بد ألا نغفل عند التفكير في هذا أن إشراف المجتمع الألماني على حالة *الشّياخ*[114] يزيد بشكل درامي من ضرورة تلبية المؤسسات لاحتياجات العملاء الأكبر سنا ومن ثم يمكن أن تنتعش أهمية الاتصال الشخصي والمشورة ومن ثم العمالة المدربة بالنسبة للنجاح في السوق لتشهد نهضة قد تجعل *الشيوخ* الموسرين من الجيل الوريث على استعداد لدفع تكاليف أكبر

2.4 سياسة التوزيع

تهتم سياسة التوزيع بصورة أساسية بتوافر المنتج للمستهلك بشكل ملموس وهنا أيضا لا بد أن يكون العميل هو محور الاهتمام والتفكير، بحيث لا يكون السؤال الوحيد المهم هو من المستهلكون الفعليون؟ وإنما هناك سؤال اخر مهم لا بد من وضعه دائما في الاعتبار، وهو ما الاحتياجات الأساسية للمستهلكين؟[115] لأنه في واقع الأمر يجب أن يتوجه نظام التوزيع كذلك بحسب الطريقة التي يمكن بها إرضاء توقعات العميل بصورة نموذجية قدر الإمكان

---

[114] يتحدث شيرماخر Schirrmacher هنا عن "مؤامرة ميتوسالم" Methusalem. Komplott. قارن شيرماخر Schirrmacher (2004)

[115] قارن هامبورج Hamburg (2003) وغيره، ص 30.

وفي إطار سياسة التوزيع يمكن الوقوف على عملية اتخاذ قرار تمر بمراحل ثلاث في المرحلة الأولى يتم إقرار نظام التسويق، وفي المرحلة التالية يأتي القرار بشأن أجهزة التوزيع، وأخيرا يتم إقرار نظام اللوجيستي

1.2.4 نظام التسويق

يرتبط نظام التسويق بوصفه أحد عناصر السياسة التسويقية بالسؤال عن كيفية رسم رحلة الخدمة أو المنتج من المنتج إلى العميل ويمكن أن تكون أنظمة التوزيع ذات طبيعة مباشرة أو غير مباشرة في حالة أنظمة التسويق غير المباشرة فتكون هناك حلقة وصل تربط بين مقدم السلعة او الخدمة وبين المستهلك تتمثل في وكيل التسويق بينما يكون هناك اتصال مباشر بين مقدم السلعة أو الخدمة والمستهلك في حالة نظام التسويق المباشر

ليس بالضرورة أن يكون الاتصال المباشر ذا طبيعة مادية ملموسة؛ فالإنترنت كذلك يعد طريقا مباشرا للتوزيع يتم استخدامه بشكل متزايد إذ يمكن عن طريقه أن يكون الاتصال بين مقدم السلعة أو الخدمة والمستهلك مباشرة وتتمثل مميزات التسويق المباشر في إمكانية التحكم المباشر في عملية التوزيع، وفي التواصل المباشر مع المستهلك النهائي الذي يكتسب من وجهة النظر التسويقية أهمية متزايدة للأسباب السابق ذكرها أما عيوب التوزيع المباشر فإنها تتمثل في التكاليف المرتفعة التي يتطلبها تنظيم وإدارة عملية التوزيع بالإضافة إلى حقيقة أنه لا يمكن في حالة التوزيع المباشر توزيع المنتج على نطاق واسع غير أن هذه الحجة الأخيرة لم يعد لها وجود مع الاستخدام المتزايد لشبكة الإنترنت في هذا المجال إذ أن شبكة الإنترنت تتيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

---

[117] قارن برون Bruhn (2001)، ص 253 وما يليها.
[118] قارن بيكر Becker (2002)، ص 527
[119] لا بد هنا أن نفرق بين ثلاثة انواع أخرى من التوزيع وهي التسويق العالمي والتسويق الانتقائي والتسويق الحصري وهذا يتوقف على كبر عدد وكلاء التسويق في مراحل التسويق المختلفة. إلا أننا لم نخض في عرض مفصل لهذه الأنواع نظرا لان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديداً نادرا ما تلجا إلى خيار التسويق غير المباشر مقارنة بالمؤسسات الكبرى
[120] لمزيد من المعلومات عن الصور المختلفة لوسيط التوزيع في حالة البيع بالجملة والبيع بالتجزئة ينصح بالرجوع إلى برون Bruhn (2001)، ص 255 وما يليها.
[121] انظر برون Bruhn (2001)، ص 253.
[122] يرتبط موضوع التسويق المباشر وغير المباشر ومشكلاتهما ارتباطا وثيقا بالجدل حول موضوع التعهيد (استعانة المؤسسة بعناصر انتاج من خارج المؤسسة). انظر كوربله Kürble (2005) للاطلاع على تقييمه لأدوات التعهيد
[123] قارن بيكر Becker (2002)، ص 259.

على وجه الخصوص إمكانية زيادة عدد العملاء المحتملين بدرجة كبيرة إلا أنه لا بد من التفريق بين دور الإنترنت في عملية التواصل مع المستهلك وبين دورها في عملية التوزيع؛ حيث يمكن أن يتم الترويج لأي شيء من خلال شبكة الإنترنت في نطاق الحدود المشروعة إلا أن التسويق من خلال الإنترنت يعد في الوقت الراهن بصورة أساسية ملائما فقط لتلك المنتجات التي لا تحتاج إلى الكثير من الإيضاح والتعريف بها، والتي يمكن أن يتم تسويقها في فترة زمنية مقبولة وبتكاليف مقبولة كذلك [124] وبالإضافة إلى هذا فإنه لا بد من الأخذ في الاعتبار أن صفحات الإنترنت تحتاج بدورها إلى عناية مستمرة بها وتحديث منتظم لها وقد تحولت الصفحات الرئيسية للمؤسسات على شبكة الإنترنت إلى بطاقة تعارف للمؤسسة، ومن ثم فإن أي معلومات قديمة أو خاطئة أو صفحات ذات تصميم غير واضح أو روابط لا تصل بالمستخدم إلى هدفه بسهولة من شأنها أن تؤدي فورا إلى أن ينصرف اهتمام المستهلك الذي يمكن أن يزور الموقع عن منتجات الموسسة

أما في حالة التسويق غير المباشر، فإن هناك ثمة سؤال يطرح نفسه عما إذا كان وكلاء التسويق يستطيعون ويريدون أن يتم توزيع المنتج وفقا لتصورات المؤسسة المنتجة ذلك أن اختلاف وضع المؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين يمكن أن يؤدي على المستوى التسويقي إلى تفضيل المشترين للمنتجات التي تقدمها مؤسسات أخرى

ويقدم الجدول 4 . 1 مثالا لتقييم نظام التسويق من خلال إجراءات إحصائية معينة إذ يضم قائمة من العوامل التي ينبغي مراعاتها لكونها مؤثرة في اختيار المؤسسة لنظام تسويقي معين

---

[124] يمكن أن تعد شركة دل Dell لأجهزة الكمبيوتر مثالاً على هذا، إذ تحتل هذه الشركة بفضل اسلوبها الخاص في التسويق المباشر وتمتعها بـ 16% من حصة السوق الإجمالية على مستوى العالم المركز رقم واحد متقدمة بذلك على شركة هيولت باكارد Hewlett-Packard، قارن بدون مؤلف (2005a)، ص 60.



جدول 4 1 مثال لعملية تقييم إحصائية بغرض تقييم نظام التوزيع[125]

معايير التقييم	المتوسط الترجيحى (مجـ 100%)	القيم بالنقط (1-5)	القيم الترجيحية بالنقط
معايير تتعلق بالسوق:			
- معدلات النمو لقنوات التوزيع	3	1	3
- وضع قنوات التوزيع في السوق	3	2	6
معايير تتعلق بالظروف المحيطة			
- تأثير التقنيات التكنولوجية الجديدة على القنوات التسويقية	6	4	24
- تأثير التغييرات الاقتصادية والاجتماعية على القرار بالشراء	5	5	25
معايير تتعلق بالمنافسين:			
- قنوات التوزيع للمنافسين الرئيسيين	4	2	8
- الوضع السوقي للمنافسين في قنوات التوزيع	5	3	15
- إمكانية صياغة التنافس من خلال قنوات توزيع جديدة	5	1	5
معايير تتعلق بوسطاء البيع:			
- مرونة وكلاء التسويق	5	5	25
- إمكانية التأثير على وكلاء التسويق ومراقبتهم	6	4	24
- تكاليف التوزيع	7	2	14
- كفاءة فريق المبيعات	8	3	24

[125] تعبر القيم النقطية عن تقييم ايجابي (5 نقاط) أو سلبي (نقطة واحدة) لكل معيار على حدة. ومن الطبيعي أن يتم تحديد حد أدنى لمجموع النقاط التي يمكن الوصول إليها من أجل ضمان تحقيق الحد الأدنى من المتطلبات. ويقع الاختيار في النهاية على نظام التسويق الذي يحصل على أعلى تقييم. المصدر: عرض خاص بالمؤلف، استنادا إلى برون Bruhn (2001)، ص 259.

معايير تتعلق بالمؤسسة:			
- **الخبرة بطرق التوزيع المختلفة**	6	3	18
- **وضع المؤسسة في السوق**	7	4	28
- **المفهوم التسويقي للمؤسسة ومتطلبات أهداف التوزيع التي تطمح إليها**	7	5	35
معايير تتعلق بالمنتج:			
- **الحاجة إلى توضيح المنتجات والتعريف بها**	8	5	40
- **تكرار الطلب على المنتجات**	8	3	24
- **ضمان تقديم الخدمات للمستهلك**	7	4	28
المجموع الإجمالي	100		346

2.2.4 أدوات البيع

ترتبط أجهزة البيع بوصفها أحد عناصر السياسة التسويقية بالسؤال عن الإمكانيات المختلفة لإيجاد التواصل مع العميل في إطار نظم التسويق المختارة [120] ويمكن التمييز بين نوعين من أجهزة البيع، يتمثل أحدهما في تلك التي تعمل أجهزة بيع خاصة بالمؤسسة، مثل الإدارة التنفيذية، وإدارة التسويق، والموزع الخارجي، بينما يتمثل النوع الآخر في تلك الأجهزة التي لا تخص المؤسسة ولكنها تعمل لصالحها من خلال إمكانات مختلفة من التعاقد مثل ممثلي المبيعات والوكلاء والسماسرة

[120] انظر بيكر Becker (2002)، ص 539.



وفي واقع الأمر يستقر الاختيار في معظم القطاعات حالياً على أحد البديلين *الموزع الخارجي* و مندوب *المبيعات* ، ويتعين في هذه الحالة أن تلجأ المؤسسة إلى المعايير الكيفية والكمية لكي تحاول تحديد الخيار الأمثل لها من بينهما أما إجراءات التقييم الكمية مثل حسابات مقارنة التكاليف، فإنها ترتبط بالحدود الاقتصادية التقليدية المتمثلة في معدل دوران المبيعات والتكاليف في حين أن عوامل أخرى كثيرة، من بينها المرونة ومراقبة السوق تلعب دوراً هاماً بالنسبة للتقييم الكيفي [127]

3.2.4 الأنظمة اللوجستية

في إطار وضع النظم اللوجيستية يدرس القائمون على المؤسسة بصفة خاصة تنفيذ الطلبيات، وكذلك نظم التسليم والتخزين

وخلال عملية *تنفيذ الطلبيات* تتم مناقشة عدة أمور، منها ما يطلق عليه إدارة سلسلة الإمداد (SCM) التي تعد أحد عناصر مفهوم الاستجابة الفعالة للمستهلك، أما إدارة سلسلة الإمداد (SCM) فيقصد بها التخطيط والتوجيه والتحكم في المسار الإجمالي للخدمات والخامات مشتملاً على ما يرتبط بذلك من مسارات المعلومات والأموال في إطار شبكة عمل من الأنشطة والخطوات التي تتعاون وتشترك جميعها في سلسلة خلق القيم وتصنيع واستغلال السلع و أو الخدمات في إطار المراحل المتتالية لسلسلة القيمة المضافة وهذا بهدف تحقيق الحد الأمثل للسيولة بالإضافة إلى الوصول بالناتج النهائي إلى الوضع النموذجي مع مراعاة الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ويرتبط بدراسة مفهوم إدارة سلسلة الإمداد (SCM) تزايد استخدام ما يسمى بتكنولوجيا التشخيص باستخدام التردد العالي (RFID) [128] والتي تسمح على سبيل المثال

[127] قارن برون Bruhn (2001)، ص 263 وما يليها.
[128] (RFID) هي اختصار لـ "التشخيص باستخدام التردد العالي" وهي تقنية يستخدمها الأمريكان منذ الحرب العالمية الثانية في المجال العسكري، ولم تطبق في مجالات أخرى إلا مؤخراً إذ صارت تكاليف الإنتاج حالياً منخفضة مما أدى إلى استخدام هذه التقنية بشكل متزايد في مجال التجارة أيضاً.

أن يتم التعرف على المنتجات بدون لمسها بواسطة جهاز قراءة مناسب، وبالتالي يمكن أن يــتم خفض التكاليف اللوجيستية خلال عملية البيع، وأن يتم تنفيذ الطلبيات بــصورة أكثــر فعاليــة وكفاءة [129]

أما فيما يتعلق بوضع *التخزين* فثمة عاملين يلعبان دورا جوهريا المنتجات المعروضــة، وخدمــة التسليم التي تطمح إليها المؤسسة [130]، فالمنتجات سريعة التلف لا بد أن يتم تخزينها بصورة مختلفة عن المنتجات التي لا تعد سريعة التلف، كما أن تزايد خدمات التسليم تعني كبر حجم المخزون من المنتجات وهكذا يمكن أن نميز بين عدة عوامل تراعى خلال تخطيط وتحديــد طريقــة التخــزين والتخطيط لها

تحديد مراحل نظام توزيع السلع

تحديد مواقع وأعداد وسعة المخازن [131]

تحديد نظام التشغيل بالمخازن

تحديد حجم المخزون

وترتبط خطط *التوريد* بصورة أساسية بمسألة وسائل النقل المناسبة وفيما يلي أهم العوامل التــي ينبغي مراعاتها في هذا الشأن [132]

تكاليف النقل

سرعة النقل

الثقة في سلامة التوريد والتسليم

---

[129] قارن بدون مولف (b2005)، ص 36 وما يليها.

[130] قارن برون Bruhn (2001)، ص 271.

[131] يمكن هنا أن نفرق بين أنواع مختلفة من المخازن، وهي مخزن السلع تامة الصنع، والمخزن المركزي، ومخزن التسليم ومخزن الطوارئ.

[132] قارن برون Bruhn (2001)، ص 272.



- مرونة وتوفر الخدمة والتشغيل
- القدرة على تكوين شبكة من وسائل النقل

نقاط البداية والنهاية في خطوط سير وسائل النقل

- النطاق الجغرافي لوسائل النقل
- الخدمات الإضافية لوسائل النقل [133]

ولعل أشهر نظم التوريد التي تهدف إلى تقليل عدد المخازن هو مفهوم التوريد السريع اللحظي (JIT) ويقوم هذا المفهوم على أن يتم التسليم بحسب الطلب، ويتم تطبيقه بشكل خاص في الصناعات الإنتاجية ويتم التوجيه المركزي لعملية الإنتاج في إطار مفهوم التوريد الفوري في ضوء متطلبات مرحلة التجميع النهائي التي تقوم بتنبيه المراحل السابقة إلى هذا الاحتياج عن طريق ما يسمى بكروت الكانبان[134]، وتحدد هذه المراحل بدورها احتياجاتها بناء على ما أعلمت به لتخبر كل مرحلة بدورها المرحلة السابقة عليها بما تحتاجه هي حتى نصل في النهاية إلى مورد السلع الوسيطة أو المادة الخام الذي يتوجه في عملية الإنتاج والتوريد لديه بحسب المعلومات الواردة إليه فيما يعرف بعملية إعادة التوريد، هذا وقد انتشر مفهوم التوريد السريع (JIT) بصورة كبيرة حتى أنه قد استخدم على سبيل المثال من قبل القوات الأمريكية في حرب العراق غير أن مساوئ هذا الأسلوب اتضحت عند تطبيقه في هذا المجال العسكري، ذلك أن الوحدات العسكرية الوافدة كانت تتدفق بشكل أسرع عن ذي قبل، ومن ثم كان يتعذر إرسال المدد في الوقت المناسب وهكذا تعطلت عملية الاستيلاء على الأراضي لعدة أسباب منها نقص الوقود ومن ثم تتضح المشكلة الرئيسة في التسليم بناء على مفهوم التوريد السريع (JIT) ألا وهي أن تقليل تكاليف التخزين يكلف المؤسسة ثمناً باهظاً يتمثل في المخاطرة المتزايدة بعنصر الوقت

---

133 قارن برون Bruhn (2001)، ص 273 وما يليها.
134 كانبان Kanban كلمة يابانية وتعني "كارت أو لوحة".

3.4 سياسة الإعلام والاتصال

تهدف سياسة الإعلام والاتصال إلى بلورة صورة المؤسسة بمعنى أن تؤثر في معلومات وأراء وتصرفات المستهلكين إزاء المنتج أو المؤسسة ويمكن تقسيمها إلى عدة عناصر، وهي الإعلان، وتنشيط حركة البيع، والعلاقات العامة [135]

1.3.4 الإعلان

يتعلق بعملية الإعلان بصفة خاصة السؤال عن كيفية التعريف بالمنتج، وكذلك كيفية تكوين الصورة الذهنية اللازمة له ومن أجل تنفيذ عملية دعائية في إطار ذي بناء هيكلي منظم يمكن وضع تصور يضم العناصر الأساسية لهذه العملية انظر شكل 4-3

ويتمثل الأساس الذي تنطلق منه دراسة عملية الإعلان في تحليل العملية في حد ذاتها، فيما يتعلق بأهدافها ومفاعيلها أو الأغراض المراد الترويج لها (أي الخدمات أو المنتجات التي ترغب المؤسسة في الترويج لها ، وفواعلها أي المجموعات المستهدفة المراد الوصول إليهم من خلال عملية الإعلان

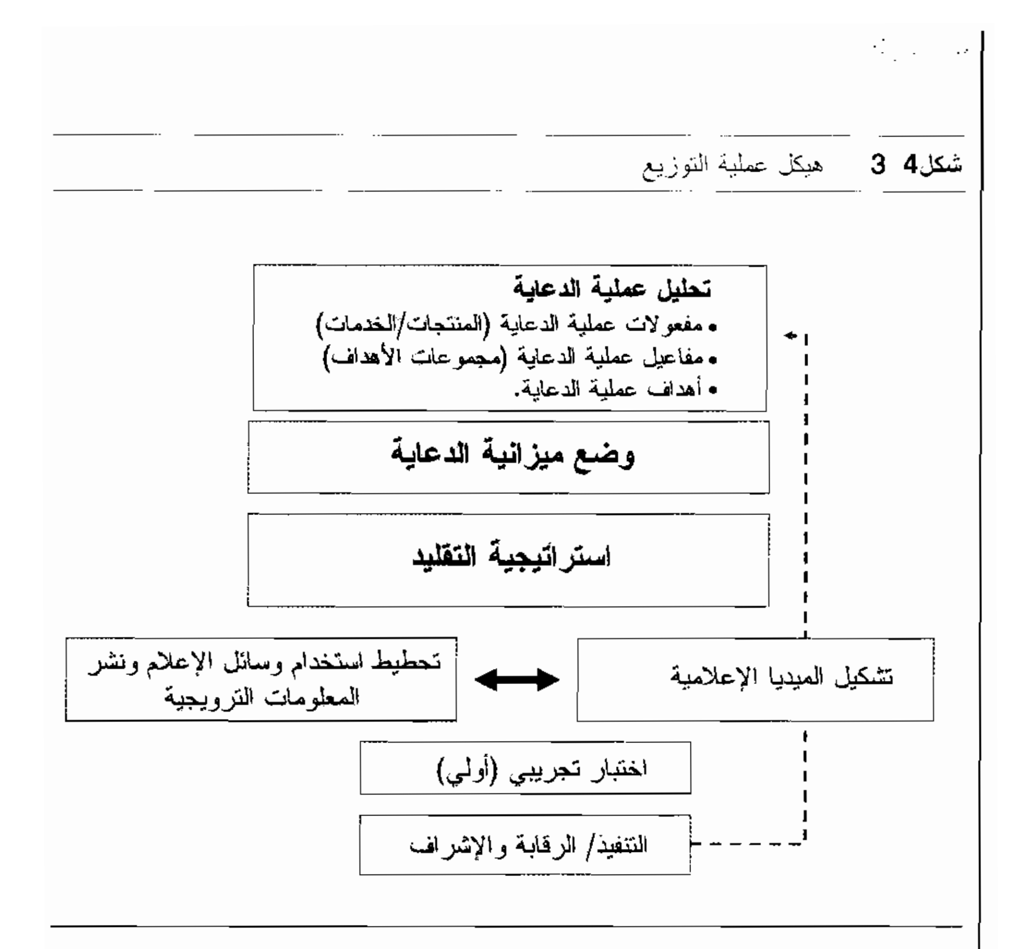
أما فيما يخص الأهداف فإنها من الممكن أن تكون أهدافا اقتصادية (مثل زيادة حجم المبيعات ، أو كذلك أهدافا غير اقتصادية (مثل زيادة شهرة المنتجات.)، وتتمتع الأهداف غير الاقتصادية في المقام الأول بأهمية كبرى بالنسبة لسياسة الإعلام والاتصال؛ إذ أنها تعتبر بوصفها أهدافا تتعلق مباشرة بسياسة الاتصال شرطا لتحقيق الأهداف الاقتصادية غير المباشرة. [136]

---

[135] انظر بيكر Becker، ص 489 و 565. ونود أن نشير في هذا المقام إلى أنه هناك عدة إمكانات لتقسيم سياسة الاتصال إلى عدد أكبر من العناصر، ومن المصادر التي يمكن الرجوع إليها في هذا الشأن كتاب ميفرت Meffert (2000).

[136] يمكن هنا الرجوع إلى ما يسمى بنموذج AIDA (Attention, Interest, Desire. Action) (=الانتباه، الاهتمام، الرغبة، الفعل) باعتباره أحد النماذج الممكنة التي يتضح من خلالها تأثير عملية الإعلان. وبصرف النظر عن هذا النموذج فإنه لا بد من فهم حقيقة أن تأثير عملية الإعلان على المستهلكين يكون متفاوتا وله مستويات تختلف عن بعضها بوضوح. ذلك أن تنبيه العميل إلى المنتج لا يعني بالضرورة أنه سوف يشتريه.

شكل4 3 هيكل عملية التوزيع



ولا بد أن يؤخذ في الاعتبار اننا لسنا بصدد عدد من الأهداف المتنافسة بحيث ينبغي اختيار بعضها على حساب البعض الآخر، وأنه كذلك لا ينبغي أن تسعى المؤسسة إلى تحقيق عدد اكبر من اللازم من الأهداف مرة واحدة وفي الواقع العملي يتبنى الكثيرون الرأي القائل بأن الممكن تحقيقه هو أن يتم رفع درجة شهرة المؤسسة إلى جانب تحسين صورتها بالإضافة أيضا إلى ضبط وضع المؤسسة في السوق ونحن لا ننصح بالقيام بمثل هذه المحاولات كما أنه من غير المفيد أن تسعى المؤسسة فيما يتعلق بالاهداف غير الاقتصادية الى أن تحقق الحد الأقصى من العائد على الاستثمارات ومن حجم المبيعات ومن الربح في الوقت نفسه علاوة على هذا فإنه لا بد من الأخذ في الاعتبار أن تحقيق الأهداف غير الاقتصادية يعد مهمة *طويلة الأجل* لأنها تتعلق بتغيير طريقة تفكير

[١٦٣] المصدر عرض خاص بالمؤلف

المستهلكين، ذلك أن تحقيق درجة معينة من الشهرة أو تكوين صورة معينة عن المؤسسة يعد هدفا لا يمكن تحقيقه في أسابيع قليلة من خلال بعض الإجراءات أو العمليات

أما وضع *موازنة* الدعاية والإعلان فمن الممكن أن تتم بأساليب مختلفة يمكن تقسيمها بشكل عام إلى طرق التبسيط والتجربة والخطأ وطرق تحقيق الحد الأمثل [138] وفي الواقع العملي تفضل الأساليب التبسيطية في معظم الحالات عن غيرها من الأساليب بناء على ما يقال عن كونها أسهل أو أبسط استخداما، ومن ثم فإننا نناقش هذه الأساليب بشكل مختصر من خلال مثالين عمليين [139]

تقوم عملية *تخطيط الموازنة الخاصة بالدعاية على طريقة الرصيد المتاح*، بوصفها أحد أساليب وضع موازنة الدعاية، على تحديد الموازنة بوصفها الحد المتبقي على أساس عوامل نجاح المؤسسة مثل معدل دوران المبيعات، الربح إلا أنها لا تحددها على أساس الهدف المراد بلوغه من خلال عملية الإعلان مما يؤدي عمليا إلى أن تكون موازنة الدعاية ضئيلة في حال كون حجم المبيعات ضئيلا أيضا ونظرا لأن ضآلة حجم المبيعات يمكن أن ترتبط على سبيل المثال كذلك بسوء صورة المؤسسة أو بمحدودية شهرتها فإنه من الممكن في هذه الحال أن يتم رفع موازنة الدعاية من أجل رفع مستوى شهرة المؤسسة أو تغيير صورتها

ولهذا السبب يبدو توجيه الموازنة بحسب الهدف أمرا ضروريا، ذلك أن الأسلوب القائم على *العلاقة بين الهدف المهام* يأخذ هذا الأمر في الاعتبار إذ يتم أولا تحديد الأهداف ثم يتم حساب التكاليف المرتبطة بالبدائل الإجرائية المختلفة، ومن ثم تحاول المؤسسة أن تخفض التكاليف المرتبطة بالهدف المراد تحقيقه إلى الحد الأدنى على أساس مبدأ تحقيق الحد الأدنى [140]

---

[138] قارن كذلك ميفرت Meffert (2000)، ص 786 حيث يتم التفريق من خلال مصفوفة معينة بين عدد العوامل وطريقة البحث والتحري التي تم اتباعها.

[139] لمزيد من المعلومات انظر برون Bruhn (2001)، ص 215 وما يليها

[140] لا بد من التأكيد على أن الأساليب التبسيطية – على الرغم من أنها هي السائدة على مستوى التطبيق العملي- يعيبها الإشكال المتمثل في عدم وجود صورة واضحة عن العلاقة بين السبب والنتيجة. وبقدر نقص وضوح هذه الصورة بقدر ما تظل النتائج أيضاً ناقصة وغير مرضية.



وتلعب استراتيجية النص الدعائي الإعلاني دورا محوريا في التنسيق بين العمليات الدعائية المختلفة لأنها تمثل الأساس الذي ينفذ على أساسه الإعلان فاستراتيجية الـــنص الإعلانـــي .اســـتراتيجية المحاكاة هي بمثابة التصور الأساسي لعملية الدعاية والإعلان، وتتكون من العناصر التالية وضع المنتج والمجموعة المستهدفة والفائدة التي تعود على المستهلك، والسبب في الإعلان وفكرة الإعلان وشكل الخطاب الذي تبناه أما مفهوم وضع المنتج فقد تم شرحه بصورة أكثر تفصيلا فيما ســـبق وهو يرتبط بصورة خاصة بمفهوم النموذج الفريد للبيع USP أو النموذج الفريد للإعـــلان UAP ويتم تحديد المجموعة المستهدفة بشكل أساسي بناء على وضع المنتج. أما النفع الذي يحصل عليه المستهلك فيقصد به الوعود المقنعة المتعلقة بالمنتج بمعنى أن يشعر المستهلك بأن ما يقال له خلال الاعلان من وعود خاصة بالمنتج ومدى نفعه بالنسبة له صادقة قبل وبعد شراء المنـــتج [141] ومـــن المهم في هذا السياق أيضا أن تتم مراعاة المواصفات النسبية للمنتج، والتي تتفاوت بحسب إدراك المستهلك لها أما سبب نفعية المنتج فيقصد به ما يمكن أن يتصوره المستهلك مـــن أســـباب تبـــرر الوعود المتعلقة بالمنتج [142] كما تشمل فكرة الإعلان [143] طريقة تقديم المنتج في حين يـــشير شـــكل الخطاب الموجه للعميل إلى كيفية عرض الإعلان [144]

وبعد تحديد استراتيجية النص الإعلاني تأتي مرحلة اختيار وسائل الإعلام التي سيتم اســـتخدامها، وهو ما يطلق عليه تخطيط استخدام وسائل الإعلام ونشر المعلومات الترويجية عن طريق الانتقاء من بين وسائل الإعلام المختلفة ثم الانتقاء من بين الأشكال المختلفة للوسيلة الإعلاميـــة الواحـــدة الانتقاء من بين وسائل الإعلام المختلفة تنطوي عملية الانتقاء من بين وسائل الإعلام المختلفة على اختيار واحدة او مجموعة من وسائل الإعلان الممكنة، مثل وسائل الإعلام المطبوعـــة كالجرائـــد والمجلات ، أو الوسائل الإلكترونية مثل التليفزيون والإذاعة وشبكة الإنترنت،، وبجانب التكاليف يتوقف هذا الاختيار بشكل أساسي على المدى المكاني والكمي والكيفي بالإضافة إلى مدى تـــواتر

---

[141] من الامثلة على هذه الوعود "السعادة أثناء القيادة" في إطار الحملات الإعلانية التي قامت بها شركة بي إم دبليو (BMW).

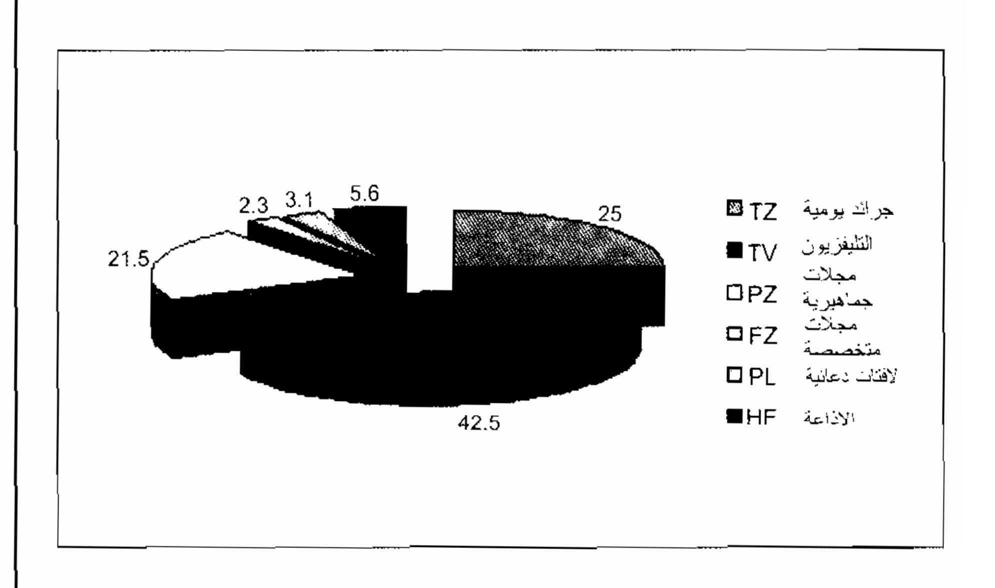
[142] مثل هذا الوعد يجد تحقيقه من خلال مواصفات عملية القيادة، والراحة أثناء القيادة والتي ترتبط في نفس الوقت بقوة الدفع الرياضية.

[143] في الحملات الإعلانية لشركة BMW على سبيل المثال تم توضيح مواصفات المنتج من خلال إعلان تليفزيوني يوضح فيه شكل السيارة من خلال مجموعة من العدائين ذوي الأجسام الرياضية ثم يبتسم أحد العدائين بود للسائق بعد مغادرته "السيارة".

[144] من الامثلة على هذا أسلوب الخطاب الشخصي العاطفي في اطار الإعلانات التليفزيونية لسيارات بي إم دبليو (BMW).

التواصل ومدى التأثير على المستهلك وفي الخطوة التالية التي يطلق عليها عملية الانتقاء من بين الأشكال المختلفة للناقل الاعلامي يتم انتقاء الوسيلة المناسبة من بين الأشكال المختلفة المتاحة لهذا الناقل وتحديد وسيلة الإعلان المثلى إعلان في جريدة أو مجلة أو إعلان تليفزيوني أو صفحة على شبكة الإنترنت وما إلى ذلك وبعدها ينتج الإعلان الذي استقر عليه وهو ما يعرف بتشكيل الميديا الإعلامية

شكل 4 4 توزيع وسائل الإعلام الكلاسيكية بحسب اجمالي نفقات الدعاية في ألمانيا عام 2004 بالنسبة المئوية



[148] TZ= جرائد يومية، TV= التليفزيون، PZ= مجلات جماهيرية، FZ= مجلات متخصصة، PL= لافتات دعائية، HF= الإذاعة. المصدر : http://www.ip-deutschland.de/ipdeutschland/ Service/Marktdaten/Werbemarkt/Brutto-Werbeumsaetze/index_308.jsp (07 03.2005).

يعرض الشكل 4 4 توزيع نفقات الدعاية على وسائل الإعلام التقليدية في ألمانيا عام 2004 ويتضح من خلال الشكل أن التليفزيون والجريدة اليومية والمجلات الجماهيرية لا تزال تشكل النصيب الاكبر من الوسائط الاعلامية المختلفة غير ان هذا لا يعني بالضرورة أن هذه الوسائط الاعلامية هي الأكثر استخداما فالتليفزيون خاصة يختلف عن سائر وسائل الاعلان الأخرى بان نفقات الدعاية عن طريقه اعلى بكثير من غيره ونظرا لكثرة وتنوع وسائل وأساليب الدعاية والإعلان التي يجب أن تستخدم وبشكل متواز احيانا من اجل كفاءة سياسة الاتصال مع العميل فانه من الافضل ان يتم جمع هذه الأنشطة في خطة اعلانية واحدة ولتكن سنوية ومن خلال هذا يمكن ان تتضح اشكال التداخل والتضافر بين الوسائل الدعائية. والتي تكون مفيدة ايضا نتيجة للاستفادة من تأثير ومزايا وسائل وأساليب الدعاية المختلفة قارن الشكل 4 5

شكل 4 5 مثال لخطة اعلانية خلال فترة زمنية لعام افتراضي

وسائل الإعلان	أساليب الإعلان	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
إذاعة WDR5	اعلان اذاعي		■	■		■	■						
جريدة Reinische Post	اعلان في صحيفة			■	■					■	■		
	اعلان مع كوبون						■	■					
جريدة Handelsblatt	ملحقات اعلانية بالجريدة		■										
شبكة الانترنت	البريد الالكتروني E-Mail		■				■						

[1] ولهذا السبب فانه كثيرا ما يتم حساب نفقات الدعاية على اساس ما يسمى بتكلفة الاتصال الالفية (TKP) اي التكاليف التي لا بد ان تدفع من اجل الوصول بالاعلان الى الف عميل

[2] المصدر عرض خاص بالمؤلف

2.3.4 تنشيط حركة البيع

تهتم عملية تنشيط حركة البيع في المقام الاول بموضوع دعم حركة البيع، وتشمل ثلاثة مجموعات مستهدفة، وهي البائعون والتجار والمستهلكون وكثيرا ما يتم اللجوء إلى تنشيط حركة البيع بوصفه وسيلة قصيرة المدى لدعم إجراءات وسائل الدعاية وتتركز مهام تنشيط المبيعات خاصة في تشجيع البائعين على الاتصال بالتجار والعملاء بالإضافة إلى تشجيع العملاء على الشراء

وفي إطار تشجيع البائعين هناك مجموعة من الطرق المهمة، ومنها التدريب العملي على البيع، وترتيبات البدء، ومسابقات البيع، وكذلك بنوك المعلومات، والدورات التدريبية للبائعين أما فيما يتعلق بدعم التجار فيمكن التمييز بين نوعين أساسيين من الأنشطة، وهما مردودات المبيعات وصافي المبيعات ومن طرق الدعم المهمة التي يمكن استخدامها في هذا المجال عمليات تنشيط البيع، والمنافسات التجارية ذات الجوائز ، وكذلك المعارض التجارية، والمعارض المتخصصة فضلا عن شاشات العرض، وبرامج البيع المعدة لطاقم البيع[118] وتهدف عملية تنشيط البيع كذلك الى إقناع المستهلكين بشراء المنتج من خلال أساليب عديدة، منها الكوبونات، والمنشورات الدعائية الموزعة بالبريد، وعروض الجمعيات، ومسابقات ألعاب القرعة، ونوادي العملاء، والمعلومات المسموعة، والمرئية في منافذ بيع المنتج

وكما ذكرنا من قبل فإن تنشيط المبيعات يهدف في المقام الأول إلى دعم حركة البيع لفترة زمنية محدودة فإذا ما تم استخدام هذه الإجراءات بصورة مكثفة، فإنه من الممكن أن تتكون توقعات معينة لدى المجموعات المستهدفة من شأنها أن تعوق استمرار تأثير صورة المؤسسة لأجل طويل

3.3.4 العلاقات العامة

ترتبط العلاقات العامة – على العكس من العناصر الأخرى لسياسة الإعلام والاتصال بالمؤسسة نفسها وبقضية رسم الصورة الذهنية للمؤسسة أمام الجمهور، وخاصة أمام من يطلق عليهم

---

[118] في هذا الإطار المتعلق بما يسمى بالتسويق الرأسي تلعب التصورات الحديثة، مثل الاستجابة الفعالة للعميل، (ECR) وإدارة سلسلة الإمداد (SCM) دوراً هاماً.

المساهمون الداخليون أو الخارجيون، مثل العاملين في المؤسسة وعملائها المحتملين، والموردين، وواضعي السياسة، وحملة الأسهم. وبناء على هذا يمكن أن نفرق بين *فئات* مختلفة للعلاقات العامة مثل علاقات الأعمال وعلاقات المستثمرين والعلاقات التجارية... وغيرها. ولما كانت كفاءة العلاقات العامة من الممكن أن يترتب عليها دائما تنشيط حركة البيع، فإنه من المهم أن يتم إدراج العلاقات العامة ضمن السياسة الاتصالية العامة للمؤسسة، وأن يتم التوفيق بين العناصر المختلفة لهذه السياسة. ويمكن تقسيم *أدوات* العلاقات العامة إلى العلاقات العامة الكلاسيكية، والعلاقات العامة الترويجية، ومحافل العلاقات العامة.

وفي إطار الحديث عن العلاقات العامة الكلاسيكية، أي نشر المعلومات بشكل منظم عن طريق وسائل الإعلام في شكل أخبار صحفية أو مؤتمرات صحفية تجدر الإشارة بوجه خاص إلى العلاقات العامة في مواقف الأزمات، لأنها تمثل إحدى النقاط الإشكالية الكبرى لدى كثير من المؤسسات. ورغم أن معظم المؤسسات الكبيرة قد قامت بوضع خطط عمل لمواقف الأزمات، وتقوم بالتدريب عليها بصورة منتظمة فإن العلاقات العامة في مواقف الأزمات تضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتحديد أمام تحد كبير. وفي مثل هذه المواقف فإن الرأي الذي يقول بأن عدم فعل أي شيء عند حدوث أزمة ما يعد رأيا خاطئا، وكذلك أيضا فإنه من الخطأ أن يتم الإدلاء بمعلومات متسرعة يمكن أن تضطر المؤسسة بعد ذلك إلى تكذيبها. من المهم في هذا السياق أن يتم تعيين شخص واحد كفء يكون مسئولا عن الاتصالات مع الأطراف الخارجية. أما *العلاقات العامة الترويجية* فإنها تتم بصورة خاصة في شكل مجلات العملاء ومجلات الشركات والمجلات المتخصصة في تسويق السلع والخدمات أو المشاركات التحريرية في المجلات المتخصصة. في حين يمكن أن تتخذ *محافل العلاقات العامة* أشكالا عدة منها على سبيل المثال "أيام الباب المفتوح والمحاضرات أو المعارض وكذلك مؤسسات البحث والعلوم أو الفنون.

---

[149] قارن فايس Weis (1999)، ص 491.

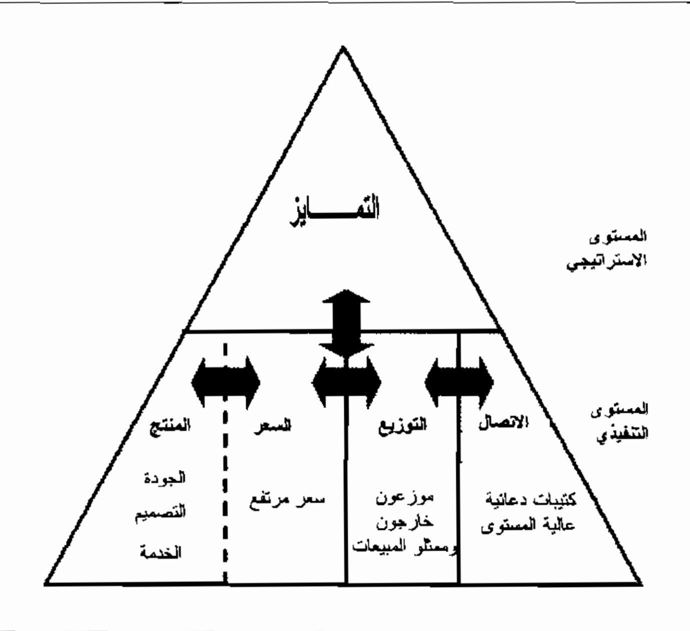
[150] وفي هذا لا يرتبط الأمر بكون الأزمة قد وقعت داخل المؤسسة مثلما حدث في موقع "برنت سبار" (Brent Spar) للتنقيب عن البترول التابع لشركة "شل" (Shell) أو يكون السبب في وقوع الأزمة لا يتعلق بالمؤسسة مثلما حدث في كارثة الفيضان في اسيا في ديسمبر من العام 2004.

وبعد أن عرضنا بإيجاز الأدوات المختلفة للمزيج التسويقي، فإننا نوضح فيما يلي كيف يمكن الجمع بين هذه الأدوات في ظل الظروف الاستراتيجية القائمة

4.4 استراتيجيات التسويق والمزيج التسويقي

يمثل المنطلق الاستراتيجي التالي الأساس لما يلي من أفكار، انطلاقا من استراتيجية التميز في السوق، واستراتيجية العولمة في الأسواق العالمية فإنه يصبح من المتوقع أن يحقق المنتج ميزة تنافسية نسبية من خلال ما يتسم به من خصائص الجودة على سبيل المثال، أو أن يوحي بوصفه منتجا يتمتع بـ نموذج فريد للإعلان UAP، بأن له وضعا خاصا في السوق ولا بد أن تنعكس أهداف القرارات الاستراتيجية دائما على أهداف المستوى التنفيذي :قارن شكل 6-4

شكل4 6 مقتطف من هرم أهداف التسويق[5]



[5] المصدر : عرض خاص بالمؤلف.

وهكذا فإن المزيج التسويقي يمكن أن يكون كالتالي في إطار الهيكل المادي للمنتج يمكن الوصول إلى هذا التوجيه الاستراتيجي في نواة المنتج، على سبيل المثال، ويمكن أن يتم نقله إلى تصميم المنتج ومثالا على هذا نشير هنا إلى منتجات شركة كرولاند Krülland فهذه الشركة، بوصفها تابعة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقوم بإنتاج عدة أشياء، منها منتجات الحماية من أشعة الشمس، وحماية الإبصار، ومنع الانعكاس في الداخل والخارج وتتعامل في المقام الأول مع العملاء الذين يعملون في المجالات الحرفية وتعد هذه الشركة – وفقا لما تعلنه عن نفسها - من اكبر خمس شركات من بين منتجي معدات الحماية من الشمس في أوروبا، وتعلن شركة كرولاند عن استراتيجية التميز الخاصة بها، والتي تتضح في شعارها الإعلاني *إننا نحقق جودة الحياة* في مجال الستائر القماشية على سبيل المثال من خلال العوامل التالية

عدم وجود غطاء من البلاستيك فيما يتعلق بتركيب محرك الستارة

عدم وجود وظيفة الستارة اللفافة Roller Blind

عدم وجود حامل تثبيت ضخم

وعلاوة على هذا تتميز هذه الستائر بتصميم خاص حيث يتم استخدام مكونات من صبة الألومنيوم أو من مواد مشكلة بالبثق كما أنها لا تستخدم في صناعتها سوى أذرع التحريك عالية الجودة وكذلك فإن شركة كرولاند لا تزال تثبت أنها مؤسسة مبتكرة تتمتع بدرجة عالية من التفرد

أما بالنسبة لسياسة الاسعار التي تتبعها شركة كرولاند، فإنها تنتمي إلى فئة الأسعار المرتفعة نظرا لارتفاع قيمة منتجات الشركة، غير أن هذه السياسة لها في الوقت نفسه توجه تنافسي، لأن السوق تحتكره قلة قليلة من المؤسسات الكبرى، ومن ثم فإن جميع المنتجين لديهم معلومات جيدة عن أنشطة المنافسين، وكما أوضحنا من قبل فإن العميل يتوجه بحسب المنفعة الصافية النسبية وهكذا فإن الإبداع في الانتاج الذي تروج له شركة كرولاند ويرتبط بما تتميز به المؤسسة من القدرة على التجديد والابتكار يحقق لها القدر اللازم من المرونة التي تمكن المؤسسة من تكييف المنتجات

---

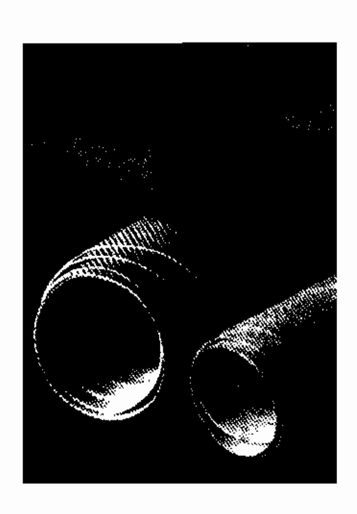
[152] قارن: http://www.kruelland.de/gold-index.html (20.06.2005)
[153] قارن: http://www.kruelland.de/grey-index.html (20.06 2005).

بحسب رغبات العملاء ومن ثم فان المنفعة الصافية يتم رفعها هنا من خلال اضافة خدمات فنية وتجارية

اما التوزيع فإنه يتم بواسطة اجهزة تابعة للموسسة واخرى غريبة عنها، داخل وخارج البلاد وعند بناء قنوات التوزيع لا تستطيع الموسسات الصغيرة والمتوسطة التي يتوفر لديها راس المال والموظفون اللازمون ان تبني قناة للتوزيع الدولي المباشر بشكل مستقل وهنا تلعب المخاطر المحتملة دورا حاسما وعلى الرغم من هذا فانه من الضروري ان يتم تحقيق عائد ومنفعة شخصية لدى العميل، وترجع اهمية هذا كذلك الى كبر الكميات المنتجة وايضا الى ضرورة وجود خدمات جزيئية متكاملة

شكل 4 7 عرض للمواد المستخدمة في الستائر القماشية





[91] المصدر: كتيبات شركة كرولاند Krülland.

تستعين سياسة الدعاية والاتصال بعدة أدوات، منها الإنترنت، وإرسال الكتيبات، والمنشورات الدعائية إلا أن الإنترنت يستخدم في المقام الأول في تحقيق التواصل ولم يتم إعداده ليكون منفذا للبيع، وهكذا يمكن عن طريق الإنترنت التواصل مع العاملين بالمؤسسة، كما يمكن طلب الكتيبات والمنشورات الدعائية التي تضم إلى جانب صور نماذج المنتجات، المعلومات الفنية اللازمة للعملاء أيضا ولهذه الكتيبات قيمة كبيرة، فهي توضح خصائص المنتجات بشكل مرئي وملموس قارن شكل 4 7

ومن المهم بشكل خاص في هذه المنشورات استخدام إمكانية عرض المنتجات عن طريق نماذج عملية تبينها في وضع الاستخدام النموذجي على بنايات العرض قارن شكل 4 8 وهكذا يتضح أن هناك نوعا من التنسيق والملاءمة بين أدوات المزيج التسويقي الأربع، وكذلك بينها وبين استراتيجية المؤسسة مما يعطي صورة إجمالية متكاملة الأبعاد، ومتسقة مع بعضها البعض

شكل 4-8 عرض داخلي وخارجي لاستخدام الستائر القماشية في بنايات شارع تسولهوف الجديد Neuer Zollhof في مدينة دوسلدورف





[155] المصدر: كتيبات شركة كرولاند Krülland

5 الخلاصة

يتضح مما سبق أن التسويق يعد من الأدوات التي لا يمكن الاستغناء عنهـا، والتـي تلعـب دورا محوريا في الحياة العملية اليومية لأي مؤسسة لأنه يعد أداة تحقيق التواصل مع العميـل وتـوجز الأدوات العملية للتسويق فيما يطلق عليه المزيج التسويقي وتؤثر جميع عناصـر هـذا المـزيج التسويقي على المنفعة الصافية النسبية التي يتحصل عليها المستهلك، والتي تعد من العوامل المهمة بالنسبة لقرار الشراء ولذلك لا بد من أن تنتبه المؤسسة إلى أهميتها، وأن تعمـل علـى تنـسيق عناصر المزيج التسويقي بحيث تحدث نوعا من التوافق بـين هـذه العناصـر وبـين الأهـداف الاستراتيجية والأهداف بعيدة المدى للتسويق وللمؤسسة ككل وتعد عملية المتابعة المنتظمة لمـدى *التوافق* بين هذه الجوانب ذات أهمية كبرى بالنسبة لبقاء ونمو المؤسسة

ويبقى العنصر الأهم من بين هذا كله هو التوجه بحسب رغبات المستهلك لأنه كما يقـول المثـل السائر

من المهم أن يعجب الطُّعم السمكة، لا أن يعجب الصياد

قائمة المراجع

Backhaus, K. (2003): Industriegütermarketing, München: Vahlen.
Backhaus, K.; Büschken, J.; Voeth, M. (2003): Internationales Marketing, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
Bauer, E. (2002): Internationale Marketingforschung, München: Oldenbourg.

Becker, J. (2002): Marketing-Konzeption, München: Vahlen.
Bruhn, M. (2001): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, Wiesbaden: Gabler.
Franck, G.. (1998): Ökonomie der Aufmerksamkeit, München: Carl Hanser.

Hermeier, B.; Papenhoff, H.(2003): Marketing- und Vertriebsstärke mittelständischer Unternehmen: Studienergebnisse, Handlungsbedarfe und Fallbeispiele, Essen: MAV.

Homburg, Chr.; Schäfer, H.; Schneider, J.(2003): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden: Gabler.

Kotler, Ph. (2000): Marketing Management. The Millenium Edition, New Jersey: Prentice Hall.
Kürble, P. (1994): Der Lancaster-Ansatz: Die Eigenschaften von Gütern, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Jg. 23, Nr. 1, S.25-28.

Kürble, P. (1997): Consumption of Mass Media: Analysis and Outlook, in: Elixmann, D.; Kürble, P.: Multimedia – Potentials and Challenges from an Economic Perspective, Bad Honnef: WIK.

Kürble, P.(2005): Total Outsourcing? Ein neuer alter Trend auf dem Prüfstand unter Verwendung des Transaktionsansatzes, in: Wissenschaft & Praxis, Jg. 1, Nr. 4, Essen: MAV.

Meffert, H. (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden: Vahlen.
O. V. (2005a): Völlig inakzeptabel, in: Wirtschaftswoche, Nr.18, S.58-60.

O. V. (2005b): Funkchips. Die Welt in 96 Ziffern. Dieser Chip wird Ihr Leben verändern, in: Wirtschaftswoche, Nr. 3, S.36-37.
Pepels, W. (1997): Einführung in die Kommunikationspolitik, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
RegTP (2005) [Hrsg.]: Jahresbericht 2004, Bonn.
Schirrmacher, F. (2004): Das Methusalem-Komplott, München: Blessing.

Weis, Chr. (1999): Marketing, Ludwigshafen (Rhein): Kiehl.

شتيفان بيليتسكه Stefan Bieletzke

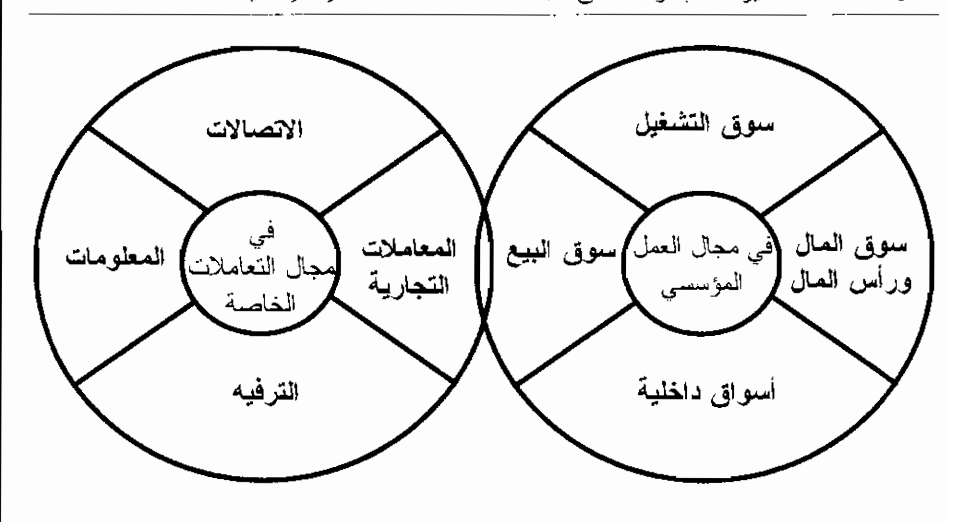
أعمال الكسب الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا أعمال بدون أعمال كسب إلكترونية

1 المقدمة

لقد تغير عالمنا بفعل الانتشار السريع لتكنولوجيا الإنترنت ففي مجال التعاملات الشخصية يمكن انجاز الواجبات اليومية، مثل الاتصال، والبحث عن المعلومات، والترفيه، وكذلك التعاملات والمبادلات النقدية والتجارية في كثير من الأحيان بشكل أكثر كفاءة عن طريق الخدمات القائمة على شبكة الإنترنت اما في مجال تعاملات المؤسسات فقد ظهرت مؤسسات الاقتصاد الجديد التي استخدمت أشكالا جديدة للتمويل، وطورت نماذج جديدة للعمل كما فتحت وامنت لنفسها مجالات عمل جديدة على شبكة الإنترنت محققة بذلك نجاحا كبيرا في بعض هذه المجالات غير أن كل مؤسسات الاقتصاد القديم تقريبا تمارس اعمال الكسب الإلكترونية، حيث تتم عمليات البيع والشراء بالاضافة إلى العمليات الداخلية في المؤسسة بالاستعانة بالتكنولوجيا الرقمية

شكل 1 1 تأثيرات الإنترنت على مجال التعاملات الخاصة والمؤسسية



[156] من بين المراجع التي تحوي عرضاً نقدياً لنماذج العمل الجديدة في الاقتصاد المعتمد على شبكة الإنترنت بيجر Bieger واخرون (2002)

غير ان كثيرا من المؤسسات كذلك قد مرت ببعض المخاطرات والمجازفات، وعانت منها، وبالغت كذلك في تقدير السوق أو الإيرادات المحتملة، أو أنها ندمت تماما على ما التزمت به حتى الآن من عمليات إلكترونية تدار عبر شبكة الإنترنت وعلى الرغم من هذا فإن هذا الوضع لا يغير شيئا من حقيقة قائمة، وهي أن شبكة الإنترنت استطاعت أن توفر للكثير من هذه المؤسسات طرقـا جديـدة وفعالة لتبادل المعلومات والمعرفة والخدمات ويبقى السؤال عما إذا كانت هناك ميزة تنافسية يمكن تحقيقها من خلال شبكة الإنترنت، وكيف يمكن تحقيق هذه الميزة، وهذا يعني في حد ذاته سـؤالا جوهريا في مجال أعمال الكسب الالكترونية

وفي هذا المجال لا يأتي في صدارة الأولويات التنفيذ السريع لواجهة جذابة بصريا للمؤسسة علـى شبكة الانترنت، الأمر الذي يضيف إلى المزيج التواصلي الإجرائي قناة اتصال جديدة، وإنما يمكن تحقيق ميزات تنافسية دائمة بشكل أساسي فقط عندما تتم دراسة التوجه الاستراتيجي القائم للموسسة، وسلسلة القيمة المضافة بالكامل على أساس الإمكانات المتاحة لأعمال الكسب الإلكترونية، وتعديلها على أساس هذه الإمكانات إذا لزم الأمر وبالإضافة إلى هذا يمكن اسـتخدام الأدوات والأسـاليب الإدارية المعتادة التي يمكن عن طريقها دراسة الأوضاع الاقتصادية والفنية والربط بينها وانطلاقا من تحليل الوضع القائم الذي يشير الى وجود تساؤل عن تغير بواعث المنافسة، فإننا سنعرض فيما يلي للأهداف والاستراتيجيات، وكذلك لبعض الإجراءات المختارة التي تتبع في مجال أعمال الكسب الإلكترونية، مع ملاحظة أننا سنعرض لهذا الأمر من وجهة نظر إحـدى المؤسـسات الـصغيرة والمتوسطة التي تبيع منتجات استهلاكية بشكل مباشر أو غير مباشر للمستهلك النهائي، ولا تـزال حتى الآن تبدي تحفظا في التعامل مع وسائط أعمال الكسب الإلكترونية ويمكن ايجاز الخطـوات النمطية لدخول هذه الموسسة إلى مجال أعمال الكسب الإلكترونية في ثماني خطوات

1 يمثل الدخول إلى شبكة الإنترنت المرحلة الأساسية للتواجد على شبكة الإنترنـت الخطـوة الأولى، وهو يمكن الموسسة من استخدام شبكة الإنترنت، وخدمات الويب المتـوفرة عليهـا، وذلك بوصفها وسيلة لنقل المعلومات وتبادلها

[157] ربما تنطبق الصياغة التالية على عدد كبير من المؤسسات ولكن ليس على كل المؤسسات، ولذلك لم نستخدمها هنا ليس السؤال هو هل وإنما كيف يمارس أعمال الكسب الإلكترونية في المؤسسة

2 إنشاء خادم بريد إلكتروني ونطاق بريد إلكتروني خاص بالمؤسسة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة هوية دائمة فـي شبكة الإنترنت، ويمكنها بالتالي من استخدام الإنترنت بشكل فعال كوسيلة تواصل

3 ومبدئيا، يسمح إنشاء صفحة ويب للمؤسسة بوصفها بطاقة تعارف ثابتة بان تعرض معلومات عن نفسها على شبكة الإنترنت ويمكن تفعيل صفحة الويب هذه من خلال نظام إدارة المحتوى الذي يمكـن المؤسـسة مـن تحـديث المعلومات باستمرار بأسلوب يدوي

4 يأتي بعد هذا تصميم كتالوجات للمنتجات تنشر على شبكة الإنترنت مزودة بامكانية تحديد المواصفات وتشكيلها أو عمل صفحات ويب تفاعلية ذات طابع استشاري، الأمر الذي يتطلب تصميما هندسيا للنظام ذا مواصفات أقـوى؛ لأنه يتطلب أن تكون صفحة الويب متصلة بنظام بنك معلومات، وان تكتب تطبيقات الويب هذه بلغـات برمجـة خاصة وليس بلغة HTML

5 إذا ما اضيفت إلى كتالوج المنتجات على شبكة الإنترنت وظائف سلة التسوق، وكذلك عمليات الطلب أو الدفع فإنه يكون لدى المؤسسة بهذا متجرا على شبكة الإنترنت لممارسة التجارة الإلكترونية

6 من خلال توسيع الخدمات التجارية المعروضة بإضافة عروض حديثة للمحتوى، أو عروض للسياق، او للتواصل، أو للتعاون، مما يمكن معه في الوقت نفسه رفع مستوى الجودة النسبية للخدمات المعروضـة؛ وكـذلك تحقيـق ايرادات اضافية

7 من خلال توصيل صفحة الويب بنظام إدارة موارد المؤسسة، أو بنظام إدارة وتخطيط موارد المؤسسة يمكـن أن توفر المؤسسة لشركاء العمل أو للعملاء، على سبيل المثال، معلومات حديثة عن الأسعار، والمنتجات المتوافرة، وكذلك تمكنهم من متابعة مراحل تنفيذ أوامر التوريد

8 أما إذا ما تم ربط الموردين بعضهم ببعض عن طريق نظام تبادل المعلومات الإلكترونية (EDI)، وإشراك العملاء من الفئة A من خلال شبكة إضافية متصلة بالإنترنت، و أو تولي الموردين بعض المهام الجزئية التي يتم تنفيذها من خلال نظام للإدارة، وتخطيط موارد المؤسسة متصل بالإنترنت ERP، فإنه في هذه الحالة يمكن تحقيق بعض المزايا فيما يتعلق بالتكاليف أما الربط الاستراتيجي بين مراحل سلسلة الإمداد بهدف تحسين سلسلة القيمة

المضافة تحسيناً يتجاوز حدود المؤسسة للوصول بها إلى الصورة النموذجية، فإن هـذا يعـد علامة على بلوغ المؤسسة واحدة من أعلى مراتـب اهتمـام المؤسـسة بأعمـال الكـسب الإلكترونية

ونظرا لأنه يمكن أن ننطلق وفقا للإحصائيات [158] من أن المؤسسات الألمانية قد وصلت إلى حـد كبير للمراحل الأربع الأولى، فإننا سنتعرض فيما يلي بوجه خاص للمراحل الأعلى التي تنطـوي على فرص وافاق مستقبلية أكبر في أعمال الكسب الإلكترونية

2 تحليل الوضع الراهن

1.2 مجتمع المعلومات وأعمال الكسب الإلكترونية

بداية نتناول بالشرح مفهوم مجتمع المعلومات بوجه عام لتيسير الانتقال إلى مفهوم أعمال الكـسب الإلكترونية، وتحديد وضعه في هذا الصدد يلعب مفهوم المعلومة دورا هاما فـي هـذا الـسياق ويقصد بالمعلومة أي خبر جديد له توجه معين، وذي سمة فردية ومن ثم فإن المعلومات وفقا لهذا التعريف تؤثر دائما على اتخاذ القرارات، ويمكن القول بـأن الأفـراد النـاجحين فـي مجتمـع المعلومات [159] يوصفون بالنجاح لأنهم يمتلكون الكفاءة الإعلامية التي تجعلهم يميزون بين المعلومات واللامعلومات، ولأنهم يستطيعون استدعاء المعلومات في الوقت المناسب ليسترشدوا بها عند اتخاذ قراراتهم الشرائية غير أن هذا الأمر بالتحديد يعد صعبا في الأوقات التي تتضح فيها نتائج تـأثر الناس بحالة الإغراق بالأخبار أو الافتقار للمعلومات ؛ ذلك أن كم المنشور من أخبار تحمل فـي طياتها معلومات كافية قد تزايد بسرعة فائقة [160]

---

[158] قارن فصل 2.2

[159] للاطلاع على مفهوم المعلومة في مجتمع المعلومات قارن بيليتسكه Bieletzke، جروب Grob (1998a)، ص 30 وما يليها

[160] يتضح هذا من خلال المثال التالي بالتطبيق على ما تم نشره في مجال علم الكيمياء فمنذ عام 1800 مرت مائة عام حتى ظهر مليون إصدار علمي منشور على مستوى العالم وبعد هذا، أي بدءا من عام 1900، صدر المليون الثاني من المقالات في خلال 32 عاما؛ أما المليون التالي فقد تطلب 18 عاما فقط، وبعد هذا أصدر خلال 9 أعوام مليون آخر من المقالات. وفي الوقت الحالي يستغرق الأمر 3 أعوام حتى يتم إصدار مليون مقال في مجال علم الكيمياء قارن نوام Noam (1995)

وقد تفاقمت حالة الاتخام المعلوماتي مرة أخرى بصورة كبيرة من خلال شبكة الإنترنت وإمكانيات النشر بها، والتي تمكن أي كاتب من أن ينشر كتاباته دون حتى أن يقوم طرف اخر بمراجعة مدى جودة هذه المعلومات ومن ناحية أخرى فإن شبكة الإنترنت تتيح من خلال ما توفره من خدمات للبحث عن المعلومات، واستدعائها لأولئك الذين يمتلكون كفاءة التعامل مع هذا الوسيط الإعلامي المتمثلة في المعرفة الإجرائية للبحث عن المعلومة إمكانية إيجاد المعلومات المنتشرة عالميا بطريقة فعالة واستخدامها في الاسترشاد بها عند اتخاذ قراراتهم الشخصية وربما تتسع هذه الفجوة ما بين الأثرياء بالمعلومات والمفتقرين إليها ولكن الأمر المؤكد هو أننا لا يمكن أن نتحدث عن مجتمع المعلومات إلا في الدول التي حققت تقدما في مجال التصنيع، وأننا لا يمكن أيضا أن ندرج ضمن مواطني مجتمع المعلومات أولئك الذين يمثلون ثلثي سكان العالم، والذين لم يمسكوا بأيديهم حتى الآن سماعة الهاتف ومن ثم فإن المجموعة المستهدفة التي يمكن الوصول إليها عبر صفحات الإنترنت تنتمي إلى الدول الصناعية، غير أن هناك في هذه الدول مجموعات من الأشخاص الذين لا يستطيعون، أو لا يريدون، استخدام صفحات الإنترنت ففي غرب أوروبا على سبيل المثال لا يقوم باستخدام صفحات الانترنت بشكل منتظم إلا 37 فقط من السكان، وهؤلاء لا يدخل منهم على الشبكة بصفة يومية سوى ما يقرب من النصف فقط

وتمثل التأثيرات الاقتصادية في هذا الصدد جزءا لا يستهان به على الجوانب الاجتماعية، وهذا ما يوضحه الشكل 2 1 إذ يهتم اقتصاد الإنترنت، أو ما يطلق عليه أيضا الاقتصاد الرقمي، بنتائج استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجالي الاقتصاد القومي وإدارة الأعمال فهناك، **من وجهة النظر الاقتصادية**، ثمة تساؤل عما إذا كانت عوامل، مثل البطالة، وميزان التجارة الخارجية، وإجمالي الناتج القومي يمكن أن تشهد تغيرا إذا ما تحول المجتمع إلى مجتمع معلوماتي فبغرض تحقيق خفض تكاليف نقل المعلومات، والتي تعتبر من ضمن تكاليف إتمام الصفقات التجارية يمكن أن يتحقق الاقتراب من نموذج السوق المتكامل، وهو أحد النماذج التي

[161] انظر نوام Noam (1995)
[162] انظر الكتاب الصادر عن معهد TNS Infratest لأبحاث التسويق للعام 2004. الرسوم البيانية من رقم 143 حتى رقم 155

يدرسها علم الاقتصاد ومن خلال هذا تتضح أهمية المعلومة إذ صار ينظر إلى المعلومة الآن إلى جانب عناصر الإنتاج الكلاسيكية، وهي العمل، ورأس المال، والأرض باعتبارها عنصر إنتاج رابع لا يمكن بدونه أن يحقق أي اقتصاد قومي نجاحا هذه الأفكار الميكروسكوبية يمكن أن تفضي بنا إلى نتيجة أننا حاليا في مرحلة التحول إلى اقتصاد ما بعد التصنيع، وأن ثمة تغيير في الأسواق بدأ يحدث نتيجة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات، وأن هذا التغير سوف يمتد تأثيره أيضا إلى الدوافع التنافسية حتى في مجال إدارة الأعمال

شكل 2 1 التجارة الإلكترونية كجزء من المجتمع المعلوماتي



أما عن تأثير المعلومة بوصفها العنصر الرابع من عناصر الإنتاج إذا ما نظرنا إليه من **وجهة نظر إدارة الأعمال** فإنه لا يقتصر فقط على أسواق البيع والشراء في سلسلة خلق القيمة المضافة، وإنما يشمل ايضا العمليات الداخلية، وكذلك أسواق المال، ورأس المال ومن ثم فإن أعمال الكسب

[163] لن نتعرض في هذا الموضع لدراسة ما إذا كان عنصر الإنتاج الرابع هذا يعد ذا تأثير إضافي محدود أم أنه يمكن أن يحل محل أحد العناصر الاخرى

[164] المصدر عرض خاص بالمؤلف

[165] كان لمانحي رأس مال المجازفة وكذلك لرسملة البورصة اثارا مهمة على أسواق المال ورأس المال حتى العام 2000، ويوضح المثال التالي حالة المبالغة في تقدير بعض مؤسسات الإنترنت في هذه الفترة فقد حققت مؤسسة ياهو YAHOO من خلال موقع البحث الخاص بها في مارس من العام 2000 أعلى قيمة لأسهمها في البورصة تقدر بـ 88 مليار دولار امريكي محققة بذلك ربحا قيمته 0.05 مليون دولار أمريكي، وبلغ حينئذ حجم المبيعات 0.6 مليار دولار امريكي، وعدد العاملين بالمؤسسة 200 1 موظفا وتتضح المبالغة في تقدير مؤسسات الإنترنت أيضا إذا ما تساءلنا عن شركات الاقتصاد القديم وما يمكن فعله حتى تعادل ميزان القيمة السهمية التي بلغت 88 مليار دولار، ذلك إن إضافة القيم السهمية لمؤسسات لوفتهانزا وباسف وفيبا ومترو وفولكس فاجن BASF و Lufthansa و VW و Metro و VEBA أدت إلى الوصول إلى قيمة سهمية تقدر بحوالي 88 مليار دولار أمريكي، وما كان هذا ليتحقق دون تلك

الإلكترونية يمثل جزءا أصيلا من اقتصاد الإنترنت، ويمكن تعريفه على النحو التالي أعمال الكسب الإلكترونية هو إتمام العمليات بشكل إلكتروني [166]

ويتضح من هذا التعريف الموجز من ناحية أن اعمال الكسب الإلكترونية تعتمد علـى تكنولوجيـا المعلومات والاتصالات غير أن هذه التكنولوجيا لا يتحتم أن تكون بالضرورة معتمدة على شـبكة الإنترنت، ومن ناحية أخرى يوضح هذا التعريف أن أعمال الكسب الإلكترونية تشمل كـل أنـواع العمليات والمعاملات التجارية وتعد أعمال الكسب الإلكترونية واسعة الانتشار بصفة خاصة فـي مجال التعاملات بين المؤسسات (B2B) ولا تقتصر العمليات التي تدار إلكترونيا بالضرورة فقط على الشراء، وإنما تشمل أيضا عمليات أخرى، منها على سبيل المثـال، مرحلتـي المعلومـات، وتطويع الإنتاج لرغبات المستهلك بكاملهما [167] ، وكذلك البحث عن طاقم العمل الملائم والتواصل مع مؤسسات أخرى، والحصول على أدوات التشغيل أو السلع الاستهلاكية وهو ما يعرف بالـشراء الإلكتروني وإدارة الموارد من خلال نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، أو الاشتراك في المناقصات كما أن عمليات التعاون [168] او الاتصال [169] تعد جزءا من أعمال الكسب الإلكترونية اذا ما كان تبنيها يهدف إلى تحقيق أهداف خاصة بالمؤسسة ومن هذه الأهداف، على سبيل المثـال، رفع مستوى المرونة، وسرعة الاستجابة، والقدرة على المنافسة، ويمكن تحقيق هذا الهدف الأخير أيضا من خلال خفض التكاليف لفترات زمنية متوسطة المدى

الإضافة، علماً بأن هذه المؤسسات مجتمعه حققت ارباحاً تقدر بـــ 3 4 مليار دولار امريكي وبلغ حجم المبيعات 162 مليار دولار وعدد العاملين 563.000

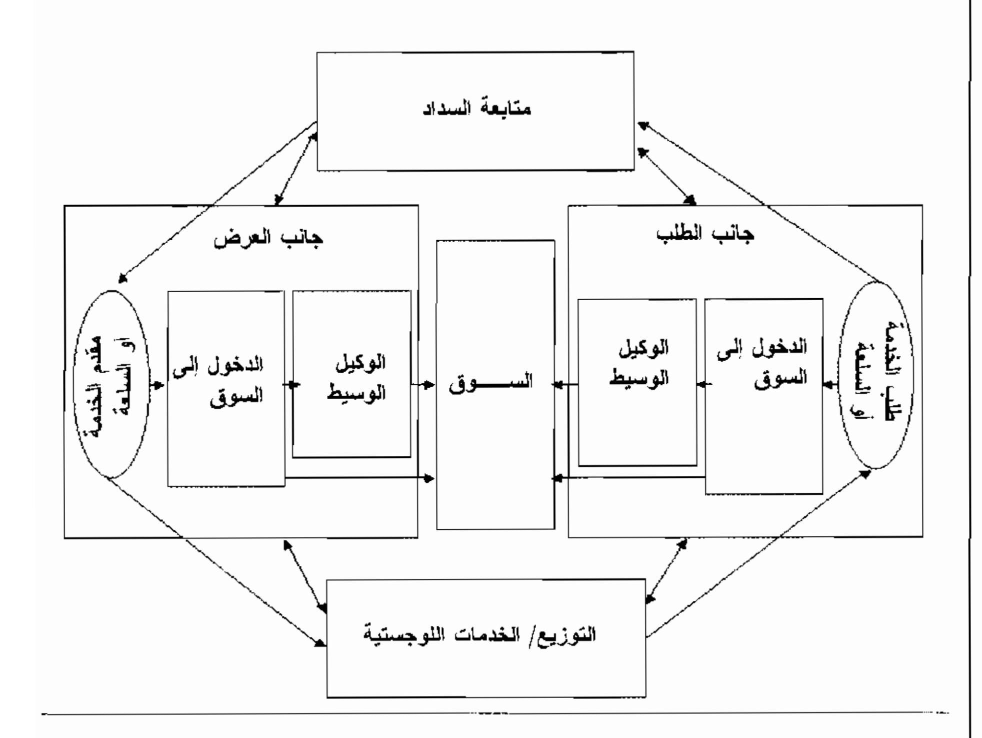
[166] لمزيد من التفاصيل حول هذا التعريف وتعريفات أخرى لمفاهيم أعمال الكسب الإلكترونية او التجارة الإلكترونية انظر فيرتس Wirtz (2001a)، ص 33

[167] يشير مفهوم تطويع الإنتاج لرغبات المستهلك إلى إمكانية تأثير المستهلك في الخدمة المقدمة إذ يمكن أن نعتبر اختيار المستهلك لنوع حشو البيتزا التي يطلبها عن طريق الإنترنت مثالا على عملية تطويع الإنتاج لرغبات المستهلك وتعد إمكانية تطويع الإنتاج بحسب الرغبات الفردية للمستهلكين من وجهة نظر المستهلك دليل عملي على الجودة ويندرج إشراك المستهلك في عملية تقديم الخدمة تحت مفهوم الخدمات، ومن ثم فإنه ينبغي أن نراعي إلى جانب مكونات التسويق المعروفة، وهي السعر، والمنتج، والمكان، والإعلان أيضا مؤشرات الخدمات، وهي العملية، وطاقم العمل، والتسهيلات المادية، فيما يتعلق بالمواقع الإلكترونية على الإنترنت

[168] يقصد بالتعاون الإلكتروني التعاون التنظيمي التفاعلي داخل المؤسسة او القائم على شبكة ربط تنظيمية -قارن فيرتس Wirtz (2001a)، ص 40

[169] يشمل الاتصال الإلكتروني الإعداد والاستخدام المجاني أو غير المجاني لأنظمة الاتصالات الإلكترونية المبنية على نظام شبكي قارن فيرتس Wirtz (2001a)، ص 41

شكل 2 2 تبادل الخدمات في اقتصاد الإنترنت[170]



ومقارنة بمفهوم أعمال الكسب الإلكترونية فإننا نرى أن مفهوم التجارة الإلكترونية (EC) الذي يستخدم كثيرا كمرادف له ينبغي أن يقتصر على عملية الشراء ، ومن ثم فإننا نعرفه كالتالي التجارة الإلكترونية هي إنجاز عملية الشراء بشكل إلكتروني

وعندما يتم بيع المنتجات أو الخدمات عن طريق الوسائط الإلكترونية، فإن شبكة الإنترنت وخدمة الشبكة العنكبوتية العالمية WWW الخاصة بها تلعبان بالتأكيد دورا تزداد أهميته باستمرار،

---

[170] المصدر استناداً إلى فيرتس Wirtz (2001a)، ص 38

وخاصة عندما يتعلق الأمر بالتعامل في إطار سوق العميل النهائي من المؤسسة للمستهلك Business to Consumer، واختصارها B2C

يحتوي الشكل 2 2 على رسم تخطيطي لسوق افتراضي يلتقي فيه عارضو الخدمات والمنتجات وطالبو هذه الخدمات والسلع، مع إمكانية تدخل الوكلاء والوسطاء ومحترفي الخدمات المتخصصين، ولا تتمكن الأطراف الفاعلة أو القطاعات المعنية من الاشتراك في السوق إلا من خلال الوفاء ببعض المتطلبات فيما يتعلق بالبرمجيات والمكونات الصلبة للحواسيب الآلية ويتولى الوكلاء في جانب عارض الخدمات مهام عدة، مثل توفير ما يحتاجه العملاء، وجمع ودراسة نماذج الطلب على السلع والخدمات للاستفادة منها، أو القيام بخدمة العملاء

وكذلك فإنه من الممكن الاستعانة بوكلاء أو وسطاء في جانب طالبي الخدمات والسلع ويقوم هؤلاء الوسطاء بجمع العروض وهيكلتها، وإفادة طالبي الخدمات والسلع عند مقارنة الأسعار وهكذا فإن العلاقة بين مقدمي وطالبي الخدمات والسلع لا تصير بالضرورة أكثر مباشرة من خلال شبكة الإنترنت، وإنما ثمة أنواع جديدة من مقدمي الخدمات يتدخلون أحيانا في عمليات السوق

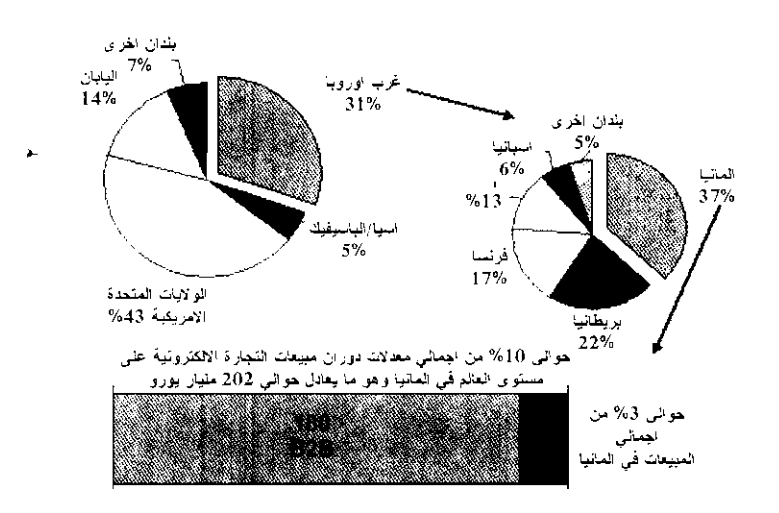
2.2 إحصائيات

فيما يلي مجموعة من الإحصائيات المختارة التي توضح مستوى التطور الذي وصلت إليه التجارة الإلكترونية في العالم، حيث يبين الشكل 2 3 مثلا أن نصيب دول غرب أوروبا من حجم المبيعات، من خلال التجارة الإلكترونية على مستوى العالم في العام 2004 بلغ 31 وتحتل ألمانيا النصيب الأكبر من حجم مبيعات التجارة الإلكترونية في أوروبا، إذ يبلغ نصيبها 37 من إجمالي حجم المبيعات، وبهذا يصل نصيبها من حجم المبيعات على مستوى السوق العالمية إلى 11 تقريبا ومن الحقائق المهمة التي كثيرا ما يتم تقديرها على نحو خاطئ هي أن إجمالي نصيب حصة المعاملات بين المؤسسة والمستهلك (B2C) يمثل فقط حوالي 15 من حجم المبيعات، بينما النصيب الأكبر يتمتع به قطاع المعاملات بين المؤسسات بعضها البعض B2B،

[171] لمزيد من المعلومات حول الأحزاب والأسواق ذات القطاعات العريضة والعمليات الذهنية لقرارات وتصرفات المستهلك على شبكة الإنترنت قارن بيلتسكه جروب Bieletzke/ Grob (1998b ، ص 109 وما يليها

ومما يجعلنا نقيم الوضع بشكل أكثر واقعية أن نحول النسب المئوية إلى أرقام تعبـــر عـــن حجـــم المبيعات ونصيب ألمانيا الذي يبلغ 37 من مبيعات السوق الأوروبي للتجارة الإلكترونية، يقدر بـــ 202 مليار يورو ، مما يعادل فقط 3 من اجمالي حجم المبيعات في ألمانيا، إذا ما قورن بحجم المبيعات من خلال اساليب التجارة التقليدية والذي يقدر بـــ 6800 مليار يورو غير أنه لا بد من الإشارة إلى أن هذه الإحصائية لا تحتوي إلا على النسب المئوية الخاصة بعملية البيع ، وان باقي المعاملات الخاصة بأعمال الكسب الإلكترونية التي تؤثر على الإيرادات، أو تقلل من التكاليف لـــم يشر إليها في هذه الإحصائية

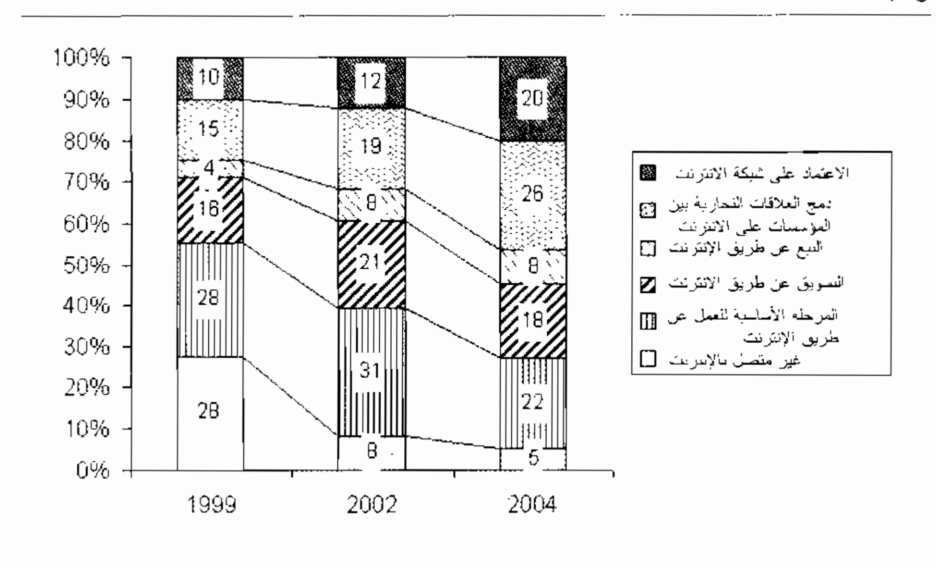
شكل 2 3 معدل دوران مبيعات التجارة الإلكترونية بالنسب المئوية وفقا للمناطق في العام 2004



172 المصدر استنادا الى الارقام الصادرة عن معهد TNS-Infratest لأبحاث التسويق 2004 ومعهد IBM عام 2005

وإذا ما قارنا مواصفات أعمال الكسب الإلكترونية في ألمانيا، عبر الفترات الزمنية المختلفة، لاتضح لنا مدى التزام المؤسسات بالعمل في فترات زمنية معينة عن طريق صفحات شبكة الإنترنت، وسوف تؤدي بنا هذه المقارنة وفقا للشكل 2 4 إلى المعلومات التالية بلغت نسبة تلك المؤسسات التي لم تتصل مطلقا بشبكة الإنترنت في العام 2004 حوالي 5 وهذه المؤسسات هي في المقام الأول مؤسسات صغيرة جدا لا تحاول تقريبا أن تنفذ أية خطط للعمل عن طريق شبكة الإنترنت على حين لا يزال 22 من المؤسسات في المرحلة الأساسية للعمل عن طريق الإنترنت بمعنى أن هذه المؤسسات لديها بريد إلكتروني، وتستطيع الدخول إلى شبكة الإنترنت لا اكثر غير أن هذه النسبة انخفضت لأن بعض المؤسسات انتقلت إلى مراحل اعلى لأعمال الكسب الإلكترونية مقارنة بالعام 2002

شكل 2 4 مقارنة أنماط أعمال الكسب الإلكترونية في ألمانيا زمنيا بالنسب المئوية في فترات زمنية مختلفة



[173] المصدر استنادا إلى الأرقام الصادره عن معهد TNS-Infratest لأبحاث التسويق 2004 ومعهد IBM 2005

ويمكن ملاحظة هذا الأمر أيضا في المرحلة الثالثة من مراحل أعمال الكسب الإلكترونية التي وصفتها هذه الإحصائية بمرحلة التسويق عن طريق صفحات الإنترنت ولا تزال 18% من المؤسسات في هذه المرحلة الثالثة التي تشتمل على تقديم المؤسسات و/أو المنتجات من خلال شبكة الإنترنت، مع عدم وجود إمكانية طلب المنتجات عن طريق شبكة الإنترنت أما نسبة المؤسسات التي تمارس التجارة الإلكترونية ومن ثم عملية بيع المنتجات عن طريق صفحات شبكة الإنترنت، فقد توقفت عند 8% ولم تتغير ومن الأمور الإيجابية أن عدد المؤسسات التي وصلت إلى مراحل أكثر تطورا من أعمال الكسب الإلكترونية قد ارتفع بشدة. أما المرحلة الخامسة التي تطمح المؤسسات للوصول إليها بهدف خفض التكاليف، والتي وصلت إليها 26% من كافة المؤسسات فإنها تتميز بدمج عملية تبادل المعلومات مع شركاء العمل في سلسلة خلق القيمة المضافة على حين أن 20% من المؤسسات في مرحلة الاعتماد على شبكة الإنترنت، وتشمل المؤسسات التي وصلت إلى مرحلتي البيع عن طريق الإنترنت، ومرحلة التعامل الكامل بين المؤسسات عن طريق الانترنت

3 القوى الدافعة

تعني دراسة أسباب المنافسة[174] بتحليل الأخطار والفرص وتوزيع السلطات، بوصفها عوامل تتعرض لها المؤسسة لدى تعاملها في السوق[175] ومن الواضح أن هذه الأسباب قد تغيرت من حيث الاتجاه والقوة بسبب التكنولوجيا الحديثة للاتصالات والمعلومات حيث صارت الأسواق أكثر

---

[174] للاطلاع على طرح عام حول دوافع المنافسة قارن بصفة خاصة الفصل الذي يحمل عنوان "الإدارة الاستراتيجية" لـمالكوم شاوف Malcom Schauf وكذلك كتاب بورتر Porter، 1992، ص 26 وما يليها

[175] يمكن أن نصف السوق بأنه مكان التقاء المنتج بمجموعات المستهلكين المستهدفة، غير أن هذا التعريف ينطوي على بعض العيوب ذلك لأن مجموعة المستهلكين المستهدفة تشتري بالفعل منتجا ما، ولكن هذا يحدث نتيجة رغبة المستهلك في حل مشكلة ما وبالتالي فإنه لكي نستطيع أن نحدد احد الأسواق بشكل صحيح ينبغي أن نبدأ من المشكلة التي يريد المستهلك أن يجد لها حلا وفيما يلي مثال على هذا عندما نقارن جريدة اقتصادية تقليدية نفسها بغيرها من الجرائد الاقتصادية التقليدية الأخرى فحسب لأن هذا سيجعل الحدود الفارقة بين هذه المنتجات المتنافسة قريبة للغاية بالنسبة لمجموعة العملاء المستهدفة التي لديها مشكلة أنهم يسعون للحصول على أحدث أسعار الأوراق المالية في البورصة بقدر المستطاع فهذه المجموعة من المستهلكين سوف يفضلون الاطلاع على أسعار الأوراق المالية بالبورصة المنشورة على شبكة الإنترنت لأن الصحف الاقتصادية على شبكة الإنترنت تعطي بشكل أفضل الحاجة إلى معلومات حديثة عن أسعار الأوراق المالية بالبورصة وهي المشكلة التي يسعى المستهلكون لحلها وهكذا فإنه تتحتم دائما دراسة موضوع المنافسة في ضوء مشاكل المستهلكين

ديناميكية بفعل الأخذ بالتكنولوجيا الرقمية، والتحرر من الروتين الحكومي والعولمـــة [176] وعلـــى النقيض من هذا فإن نوعية هذه الأسباب لم تتغير إلى حد بعيد

ويتمثل العاملان الرئيسان اللذان يؤثران على كون السوق مربحا، في هيكل الصناعة أو المجـــال الذي تعمل فيه المؤسسة من ناحية، وفي الميزة التنافسية الدائمة من ناحية أخرى، والتـــي تمكـــن المؤسسة من التفوق على المنافس وفقا لرأي فئات معينة من العملاء ويعتبـــر هـــذان العـــاملان المؤثران بدورهما على نسبة الإيرادات وكميتها من المؤثرات العامة إلى حد بعيد، وهذا بـــصرف النظر عن قطاع الأعمال الذي تعمل فيه المؤسسة، وعن تقنيات أو نوع العمـــل ويركـــز بـــورتر Porter في دراسته حول ما تتمتع به بعض قطاعات الأعمال من جاذبية هيكلية تغـــري النـــاس للعمل بها على خمس قوى؛ وهي شدة المنافسة، وسلطة المشتري، وسلطة المـــورد، والمخـــاطر البديلة، وعوائق الدخول إلى السوق ويرى بورتر Porter أن هذه القوى قد صارت ذات تـــأثير سلبي على المؤسسات بفعل استخدام هذة المؤسسات لشبكة الإنترنت وفيما يلي بعض الأمثلة على انتقال السلطة بفعل شبكة الإنترنت

ويمكن القول بأن القدرة على المساومة [177] لدى العميل النهائي قد ازدادت، لأنه لم يعـــد هنـــاك اختلاف كبير بين ما يعرفه المشترون والبائعون من معلومات بسبب انخفاض تكاليف البحث عـــن المعلومات، ولأن المشتري صار بإمكانه وبسهولة أن يحصل على معلومـــات حـــول مواصـــفات ووظائف المنتج أو الخدمة وكذلك عن الفروق بين الأسعار [178] كما أن شبكة الإنترنـــت لا تتـــيح بدرجة كبيرة إمكانية أن يتم تصنيف المستهلكين إلى فئات، بحسب الموقع الجغرافي، تختلف فيمـــا بينها من حيث السعر المحدد لكل منها، وذلك من أجل أن يحصل كل مستهلك على صافي منفعـــة

---

[176] قارن داونز Downs 1998

[177] لمزيد من المعلومات حول هذه النقطة وما يليها قارن بورتر Porter (2001) ، ص 64 وما يليها

[178] قارن فيرتس Wirtz (2001a) ، ص 175 وما يليها نقصد بالسلطة القدرة على تنفيذ عقوبات ما ومن الأمثلة على العقوبات التي يمكن أن يوقعها العميل أن يتحول إلى أحد المنافسين الذي يقدم ميزات أفضل من ناحية السعر أو الجودة.

[179] يعد موقع www.ciao. de نموذجاً لمنابر تبادل الاراء بين المستهلكين حيث يمكن إضافة تجربة او استدعاء تجارب المستهلكين النهائيين مع المنتجات والخدمات ويعد موقع www.guenstiger.de مثالا على مواقع البحث المخصصة لمقارنة الأسعار.

إشباع مناسب ويقصد بذلك الفرق بين المنفعة التي يحصل عليها المستهلك والسعر الذي يدفعه وعلاوة على هذا فقد تراجع ولاء العميل للمؤسسة بسبب عدم وجود اتصال شخصي خلال عملية البيع، بالإضافة إلى انخفاض تكاليف التحول من عرض لآخر، ومن عارض لآخر كما أن أساليب الاحتفاظ بالعملاء، مثل إدارة ورعاية علاقات العملاء والتسويق المباشر 1:1 لا تكاد تكفي في الغالب لتعويض آثار احتماليات تحول المستهلك

كما أنه يتم النظر إلى سلطة الموردين على أنها زادت لغرض ما، ويرجع هذا لسببين أولهما أن الموردين صار بوسعهم أن يقوموا ببيع المنتجات بشكل مباشر إلى العملاء النهائيين، أما السبب الآخر فهو أن الموردين يستطيعون الآن أن يعرضوا منتجاتهم على مؤسسات اخرى أيضا، في نطاق الأسواق الرقمية للمعاملات بين المؤسسات، ويمكن أن يؤدي هذا خاصة في حالة المنتجات المعيارية التي يعرضها الموردون إلى أن يزداد عدد المؤسسات التي يزودها الموردون بالمنتجات، وأن يقل ارتباط المورد السابق في بعض الأحيان بمؤسسة واحدة كان يقوم بالتوريد لها وإذا ما أدرك المورد هذا الأمر، وكانت كذلك عوائق تحول المؤسسة التي يزودها المورد بالمنتجات عن هذا المورد لا تزال كبيرة، فإنه سيكون من الصعب على المؤسسة في هذه الحالة أن تطالب المورد بالالتزام بمواصفات معينة فيما يتعلق بالجودة أو بالأسعار

ومن الأمور المهمة أيضا تغيير هيكل التكاليف في حالة تسويق المنتجات الرقمية ذلك أن تكاليف النسخة الأولى – والتي يقصد بها تكاليف الإنتاج الأول للمنتج تكون مرتفعة بالمقارنة مع تكاليف النسخة الثانية من المنتج أو فلنقل العكس، ذلك أن التكاليف المتغيرة للنسخ التالية من المنتج تكاد تكون صفرا وعلى هذا فإن تكاليف إصدار النسخة الأولى لجريدة إلكترونية تقترب من تكاليف إصدار النسخة الاولى لجريدة ورقية تقليدية وخاصة فيما يتعلق بتكاليف توفير المعلومات واختيارها وجمعها وإعدادها أما تكاليف النسخة التالية، والتي تتحدد في حالة الجريدة التقليدية بصفة خاصة بحسب تكاليف الطبع والحسابات اللوجيستية فإنها تكون معدومة في حالة الجريدة الإلكترونية بغض

---

[180] من خلال استخدام تقنيات تحديد الموقع الجغرافي المتوقع إدخالها في فترة غير بعيدة، والتي يمكن أن تحدد الولاية التي يعيش فيها زائر أحد المواقع على شبكة الإنترنت بناءً على عنوان الآي بي (IP) الخاص به، سوف يمكن التفريق بين الأسعار بحسب الموقع الجغرافي للمستهلك، ولمزيد من المعلومات عن إمكانات اخرى لتحديد الموقع الجغرافي يمكنك زيارة الموقع التالي www.geolokation.de

[181] لمزيد من التفاصيل حول تكاليف الإنتاج الخاصة بأسواق الميديا قارن فيرتس Wirtz (2001b)، ص 26 وما يليها.

النظر عما إذا كان مائة أو ألف شخص سوف يقرأون الجريدة على شبكة الإنترنت فإن التكاليف لا تتأثر بحجم الطلب على الجريدة، أما الإيرادات فإنها تزداد بزيادة عدد القراء علاوة على هذا فإن الجريدة الإلكترونية لا تبلى مع الاستخدام كما يمكن إعادة إنتاجها بأي عدد وهكذا فإن أي فرد يستخدم هذا المنتج لا يعوق فردا آخر عن استخدامه في نفس الوقت إلا أنه عندما تصبح التكاليف المتغيرة للمنتج صفرا تقريبا فإن الحد الأدنى للسعر الذي تضعه إدارة المؤسسة لفترة زمنية قصيرة يقترب هو الآخر من الصفر، مما ينعكس أثره على زيادة الاستعداد لنشوء حرب الأسعار في هذا القطاع الذي تتنافس فيه المنتجات الرقمية فيما بينها أو تسعى لإحلال المنتجات التقليدية

وتختلف أشكال انتقال السلطة بفعل شبكة الإنترنت التي ذكرناها فيما سبق من قطاع أعمال إلى آخر إلا أنه يمكن القول بشكل أساسي أن معظم القطاعات ينبغي أن تقوم بدراسة شاملة لدوافع المنافسة، وذلك أيضا بسبب نتائج عملية تكاثر العملاء أو نتائج دمج الأعمال والصناعات وكلما قامت الإدارة بتحليل امكانيات تطبيق تقنيات أعمال الكسب الإلكترونية في كل مراحل سلسلة القيمة المضافة، ومن ثم بتعديل الإستراتيجية بحسب متطلبات أعمال الكسب الإلكترونية، استطاعت أن تنظر إلى المستقبل بمزيد من الثقة والاطمئنان

---

[182] يحدث ما يسمى بتزايد العملاء عندما يؤدي استخدام أحد المنافسين لتقنيات شبكة الإنترنت إلى أن يفضل العملاء الحاليون هذا الحل الذي يقدمه هذا البديل التنافسي من بين المنافسين بسبب ارتفاع القيمة المضافة للمنتج بفعل استخدام شبكة الإنترنت، ومن ثم يتحولون إلى هذا المنتج دون منافسيه

[183] يقصد بالتضافر بين القطاعات اتحاد أكثر من قطاع ليصيروا مجالاً واحداً، ومن ثم التعامل مع منافسين جدد لمزيد من المعلومات حول أسباب الاندماج بين القطاعات قارن فيرتس Wirtz (2001b)، ص 40 وكثيرا ما يقود هذا الاندماج على أساس التضافر التقني بين المنتجات مثلما يحدث عندما يتم تزويد أجهزة التليفونات المحمولة بوظائف التصوير الفوتوغرافي غير أن ريس Ries يرى أن النقاش حول موضوع الدمج بين الصناعات أمر لا داعي له، ويرى مدعما رأيه بأسانيد واضحة أنه في حالة الكثير من المنتجات يحدث تباعد بين الصناعات بعد فترة وجيزة من الدمج، قارن ريس ريس Ries/Ries، ص 127 وما يليها

4 الاستراتيجيات

تحدد استراتيجية المؤسسة – في مجال أعمال الكسب الإلكترونية أيضا على المدى البعيد ما هو مجال العمل الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، وكيف تتصرف المؤسسة إزاء من يشاركونها السوق ويعد شريك العمل بوصفه أحد الشركاء في السوق، وكذلك العمليات الداخلية للمؤسسة أهم العوامل التي تتم دراستها عند وضع استراتيجيات خفض التكاليف، والتي تهدف بصفة خاصة الى تحقيق الصورة المثلى لسلسلة القيمة المضافة أما العميل النهائي ومزايا المنفعة التي تسعى المؤسسة إلى توفيرها له فهما العنصرين اللذين تتم دراستهما في إطار استراتيجيات زيادة الإيرادات وذلك بغض النظر عما إذا كانت المؤسسة تسعى لتنفيذ استراتيجية خفض التكاليف أو استراتيجية زيادة الإيرادات أو حتى مزيج من هاتين الاستراتيجيتين فإن بورتر Porter يرى أن هناك نقاطا مشتركة جوهرية بين هذه الاستراتيجيات

فبداية يرى بورتر أنه ينبغي ألا تجعل الموسسة من أحد الأهداف التقنية الهدف الوحيد لها، حتى في مجال أعمال الكسب الإلكترونية القائم على التطبيقات التقنية، لأن أعمال الكسب الإلكترونية بوصفه عملا يجب أن يكون له أولا أهداف اقتصادية يسعى للوصول إليها فإذا ما وضع على سبيل المثال تصور واضح لكيفية الوصول لهدف تحقيق ارباح بصورة عملية فإنه من الممكن حينئذ فقط أن يتم تحديد الأهداف الفرعية المندرجة تحت هذا الهدف، والتي تتسم بمراعاة خصائص ومتطلبات أعمال

---

[184] تحدد استراتيجية مجال العمل في اي الاسواق ذات الصلة بمجال العمل المعني ينبغي أن تسعى المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، وما شكل تغطية السوق السوق بالكامل ام جزء معين من السوق، وما استراتيجية نطاق السوق مثل تنمية السوق أو تنمية المنتجات أو الانسحاب وما التوقيت اي هل المؤسسة من الرواد أم من المقلدين على سبيل المثال ، وما شكل تمييز السوق كذلك قارن ميفرت Meffert (1994)، ص 124

[185] يقصد بالمشاركين في السوق كل من المنافسين ووسطاء البيع والوكلاء والمستهلكين وسائر مجموعات الرأي أما عن استراتيجيات التعامل مع المستهلك المعمول بها، فإنه يمكن تقسيمها بشكل عام الى استراتيجيات رفع جودة المنتج لفرض أسعار أعلى واستراتيجيات خفض سعر المنتج مع الحفاظ على جودته لإرضاء المستهلكين الذي يبحثون عن اقل سعر او الاستراتيجية التي يمكن أن تنتج عن هذا في بعض الأحوال، وهي استراتيجية التسابق، التي يتم بناء عليها تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار مناسبة قارن ميفرت Meffert (1994)، ص 124

[186] يرتبط باستراتيجيات خفض التكاليف إدخال تقنية الشراء الاقتناء الإلكتروني، أو تقنية التبادل الإلكتروني للبيانات أو تقنية الإدارة المتكاملة لسلسلة الإمداد

[187] يرتبط باستراتيجيات زيادة الايرادات إدخال نظام إدارة ورعاية العلاقات بالعملاء او تطويع الإنتاج لرغبات المستهلك أو زيادة الايرادات من خلال توفير خدمة جديدة يمكن ان تكون في اي من المجالات الأربعة وهي التجارة، أو المحتوى، أو السياق، او الاتصالات

[188] فيما يتعلق بالفقرة التالية فإنه يتم الرجوع الى بورتر Porter (2001)، ص 68 وما يليها



الكسب الإلكترونية، مثل عدد الزوار، أو عمليات المبادلة، أو عدد المستخدمين المسجلين على أن الاستراتيجية لن تحقق نجاحا دائما إلا إذا كانت تهدف بشكل أساسي إلى تحقيق الربح

وهكذا وبناء على ما سبق، فإن الاستراتيجية لا بد أن تتضمن وعدا لفئة معينة من العملاء[189] بتقديم منفعة معينة قابلة للتداول تحقق لهم مزايا معينة مقارنة بما يقدمه المنافسون الآخرون وينبغي أن يستند عرض الميزة الفريدة هذا على سلسلة قيمة مضافة تتسم بالتميز ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة يجب أن تقوم المؤسسة بحل مشاكل العملاء الأخرى بخلاف المنافسة، أو أن تقوم بحل المشكلات نفسها بطريقة أخرى ومن ثم لا بد من دراسة جميع مراحل سلسلة القيمة المضافة بدءا من توفير المواد الخام، ومرورا بالإنتاج، ووصولا إلى التسويق وكذلك أيضا توفير الموارد البشرية أو الأبحاث ولا بد أيضا من تطوير هذه الأمور في إطار عملية إعادة هندسة الإدارة بهدف تطبيق تقنيات أعمال الكسب الإلكترونية، بشكل ييسر تحسين المنفعة التي تعد المؤسسة بتقديمها للمستهلك ويجعل في الوقت نفسه تقليد المنافسين لهذه الاستراتيجية أمرا صعبا[190]

وهكذا فإن التحسينات التطويرية تنطوي في البداية على مخاطر أقل ولكنها أيضا تشمل فرصا أقل لتحقيق أرباح مقارنة بالتغييرات الجذرية عن طريق التجديد والابتكار، لأنه في حالة الابتكارات يتم حل أي مشكلة عن طريق عملية جديدة تماما أو تقنية مختلفة وفيما يلي نذكر بعض التطبيقات الممكنة لشبكة الإنترنت، والتي يمكن أن تؤدي إلى تحسين كفاءة سلسلة القيمة المضافة

[189] يعني مفهوم الفئة المعينة من العملاء أن هناك فئات أخرى محددة من العملاء لا تسعى إليهم المؤسسة ذلك أن من يحاول أن يرضي رغبات جميع العملاء سوف يخسر المزايا التي يمكن تقديمها وهكذا فإن الاستراتيجيات القوية تتطلب مثل هذه الموازنات التي تعرف أيضا بعمليات مبادلة المنافع قارن بورتر Porter (2001)، ص 70

[190] أما أن تتبع المؤسسة في كل المجالات حيارات ما يسمى بحلول العمل المثلى أو وصفة النجاح، فإن هذا يمكن أن يؤدي إلى أن تقوم كثير من المؤسسات في آخر الأمر بعمل الأمور نفسها بالطريقة نفسها، ومن ثم يحدث تشابه بين عروض المنافسين مما يجعل العميل يختار على أساس السعر نظرا لعدم أهمية مزايا المنفعة التي تقدمها المؤسسة ويؤدي هذا عادة إلى ضغط الأسعار الذي يصطدم بالهدف الأعلى للمؤسسة، وهو الربحية

ادارة الموارد البشرية استخدام بورصات الوظائف حتى يمكن أن تحدد المؤسسة مبدئيا أفضل المرشحين المناسبين عموما من بين أعداد كبيرة من المتقدمين، وذلك باستخدام أسلوب المقارنة والتوفيق

البنية التحتية للمؤسسة بناء شبكة عمل اضافية خاصة بالمؤسسة، أي نظام ويب متاح للمستخدمين المسجلين من كل دول العالم يوفر على سبيل المثال امكانية إدارة المعرفة العلمية بحيث يمكن العثور على طرق حل المشكلات أو الأشخاص المسئولين داخل المؤسسة والاتصال بهم بشكل اسرع

توفير المواد الاستفادة من مزادات الموردين التي يسعى فيها الموردون لتقديم أقل سعر بناء على طلب محدد بدقة، وليكن طلب مواد خام على سبيل المثال وهو ما يسمى بالقرار العكسي

البيع توفير إمكانية ان تقدم للعميل في إطار التسويق بالأسلوب المباشر تلك المنتجات التي ترى المؤسسة أنها تهم هذا العميل بصفة خاصة بناء على تاريخ تعاملاته الذي تتم مراجعته وتقييمه اليا

الإنتاج تحويل رغبات المستهلك الفردية التي حددها بنفسه إلى أنظمة الإنتاج والتخطيط والتوجيه التي تتسم بالمرونة فيما يعرف بتطويع الإنتاج لرغبات المستهلك

الموارد المالية إمكانية الوصول اللامركزية إلى البرامج الخاصة بالموارد المالية، والمتصلة بشبكة الإنترنت، وكذلك الى أنظمة تخطيط موارد المؤسسة

واخيرا نود الاشارة الى ان تقنية التشخيص باستخدام التردد العالي المرتبطة بمجال أعمال الكسب الالكترونية لها اثار مهمة على سلسلة القيمة المضافة، إذ تسعى المؤسسات، من خلال تقنية التشخيص، باستخدام التردد العالي الى توفير إمكانية التعرف على تقييم بطاقات التعريف التي ترسل إشارات التردد العالي وتلصق على المنتجات على سبيل المثال وكذلك تقييمها، ويتم ذلك

---

[191] وضعت شركة IBM على سبيل المثال عام 1900 نظاما اسمه (Profs) لموظفيها الذين كان يبلغ عددهم حينئذ 360000 موظفا، وكان هذا النظام يعرض للمستخدم أسماء الموظفين المختصين بالمشكلة عندما يقوم بادخال كلمة دليلية متعلقة بالمشكلة

[192] من الأمثلة على هذا في مجال التعاملات بين المؤسسات موقع http://www.input-auction.de/ ومن الأمثلة عليه في مجال المعاملات بين المؤسسة والمستهلك موقع http://www.my-hammer.de/

بتكاليف بسيطة، وبدون أدنى تلامس في المناطق القريبة من محطات اســتقبال موجــات التــردد العالي [193]

وحتى في حالة اتخاذ المؤسسة لخطوات تحسين تطويرية، فسيكون من المهم أن تتم فــي مرحلــة التخطيط دراسة الحلول المتكاملة والقابلة للتطوير فقط، والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج ملموســة، فيما يتعلق بخفض التكاليف أو زيادة الإيرادات

1.4 استراتيجيات الإيرادات

عند وضع الاستراتيجيات الخاصة بالإيرادات خاصة لا بد من وضع نموذج متابعة أداء المؤسسة في عين الاعتبار، وبشكل أساسي ويعد نموذج أداء المؤسسة جزءا من نموذج العمل الذي يعتبــر صورة هيكلية مبسطة محددة الهدف تحاكي الواقع، ويحاول أن يقدم صورة عن الموارد التي يــتم العمل بها، وعن كيفية تحويل هذه الموارد من خلال عملية تفعيل الخدمة إلى معلومات، ومنتجات، و أو خدمات يمكن تسويقها ومن ضمن عناصر نموذج العمل بجانب نموذج أداء المؤسسة نجــد أيضا النموذج الجزئي لرأس المال ونموذج توفير المواد الخام ، ونموذج تحقيق الأداء ونمــوذج السوق، وكذلك نموذج التوزيع [194] وفيما يلي نتناول نماذج متابعة الأداء، وكذلك نموذج الإيرادات الذي يعد جزءا من نموذج رأس المال

[193] يمكن على سبيل المثال تمرير شحنات المنتجات المزودة ببطاقات التعريف داخل إحدى حاويات النقل عبر حاجز موجات التردد العالي التي تتعرف على المنتجات "دفعة واحدة" وتوضح فورا كمية المنتجات المراد تسليمها وكذلك فإنه من الممكن أيضا أن يقدم العميل عند دخوله إلى أحد المتاجر بطاقة المستهلك الخاصة به والمزودة بتقنية التشخيص بموجات التردد العالي، والتي يمكن عن طريقها تحليل تاريخه الشرائي وتقديم عروض دعائية تناسبه بشكل فردي

[194] في نموذج السوق يتم تحديد الأطراف المشاركة فيه، والتي تنقسم إلى طالبي السلع والخدمات والمتنافسين وكذلك هيكل الأسواق وهكذا فإن هذا النموذج ينقسم إلى نموذج المنافسة ونموذج طالبي السلع والخدمات، والذي يوضح من الذي يطلب، وما السلع والخدمات التي تطلب وبأي كمية، وما الأسعار التي يستعد المستهلكون لدفعها أما نموذج توفير الموارد فيوضح ما عناصر الإنتاج التي يتم توفيرها ومن المورد الذي يقوم بذلك بينما يتضح من خلال نموذج تحقيق الأداء كيفية تشكيل السلع والخدمات وتحويلها إلى منتجات تقدم للمستهلك ويوضح نموذج التوزيع السلع والخدمات التي يتم نقلها من المنتج إلى طالب الخدمة أو السلعة والطريقة والوقت والسعر الذي تتم به هذه العملية ينقسم نموذج رأس المال إلى نموذج التمويل، ونموذج الإيرادات قارن فيرتس Wirtz (2001a)، ص 217 وما يليها

2.4 أنواع الإيرادات

بديهي أنه في مجال الأعمال التجارية التقليدية يسود مبدأ الإيرادات الذي يقــوم علـــى فكـــرة أن المستهلك الذي يشتري شيئا ما يدفع مقابله نقودا، والإيراد الذي ينتج عن هذا يرتبط بكم ما يشتريه هذا المستهلك ويسمى هذا النوع من الإيراد بالإيراد المباشر المرتبط بالتعامل التجاري ومــن الأشكال المحتملة للإيرادات أيضا وخاصة في مجال الخدمات تلك الإيـــرادات التـــي يقــوم المستهلك بدفعها مباشرة ولكنها لا ترتبط بعدد الصفقات تضاف إلى هذه الإيرادات المباشرة في مجال أعمال الكسب الإلكترونية ما يسمى بالإيرادات غير المباشرة، والتي تمثل في بعض الأحيان جزءا هاما إن لم يكن الجزء الأكبر من جملة الإيرادات وهذا النـــوع مـــن الإيـــرادات لا يقــوم المستهلكون بدفعها، وإنما يقوم بهذا طرف ثالث ومن الأمثلة على هذا النوع من الإيرادات ما يطلق عليه برامج التزكية أو الدمج، والتي يقوم من خلالها مدير الموقع الإلكتروني بإرشاد المستهلك إلى عرض يقدمه طرف ثالث، ويدفع هذا الطرف الثالث، عمولة معينة إلى مدير الموقع إذا مـــا قـــام المستهلك بناء على هذا العرض بتنفيذ عملية الشراء ويمكن أن يتمثل هذا الشراء وهو ما يطلـــق عليه المبادلة مثلا في شراء منتج يقدمه الطرف الثالث أو كذلك في شراء خدمة الحـــصول علـــى رسالة إخبارية دورية ويمكن أن تضاف إلى هذه الإيرادات غير المباشرة المرتبطة بالتعامـــل التجاري أيضا إيرادات أخرى غير مباشرة ولكنها غير مرتبطة بالتعامل التجاري ومثال على هذا أن يقوم مدير أحد المواقع ببيع مساحة إعلانية على موقعه مخصصة لشريط إعلاني، ففـــي هـــذه الحالة يتعين على المعلن أن يدفع بغض النظر عن العدد الفعلي لمرات ظهور إعلانـــه فـــي هـــذا الشريط الإعلاني

[195] مثال يقوم المستهلك بشراء زهور في هذه الحالة تأتي إيرادات بائع الزهور مباشرة من العميل وترتبط بعدد الزهور التي يشتريها

[196] مثال يدفع المستهلك شهرياً رسوم عضويته في رابطة ما في هذه الحالة تأتي إيرادات القائمين على هذه الرابطة مباشرة من قبل المستهلك، ولكنها لا ترتبط بعدد مرات زيارته للرابطة

[197] مثال يسمح برنامج الدمج بموقع Amazon، لبيع الكتب على شبكة الإنترنت لمديري المواقع بدمج بعض عروض موقع Amazon والتي يتم تعديلها أحيانا لتتفق مع الاهتمامات المعروفة للعملاء على الموقع ومن ثم فإن العملاء الذين يستخدمون أحد الروابط التي انضمت لهذه المواقع لتقودهم إلى أحد الكتب المقترحة على موقع Amazon يزيدون من حجم مبيعات موقع Amazon كما يحققون ربحا لدى مديري الموقع الاخر يمثل 7. من إيرادات موقع Amazon فإذا كان هناك على سبيل المثال موقع لرابطة طلابية يستخدمها 5000 طالب، وقام كل مستخدم بطلب كتاب تعليمي متخصص واحد في العام ثمنه 50 يورو فإن إيرادات موقع Amazon ستصل إلى 250 ألف يورو تذهب منها 5 17 ألف يورو الى مدير الموقع الاخر

ويوضح شكل 4 1 هذا التصنيف للإيرادات إلى إيرادات مباشرة وإيرادات غير مباشرة، وكـذلك إلى إيرادات مرتبطة بالتعامل التجاري، وإيرادات غير مرتبطة بالتعامل التجاري وبشكل عام فإن نموذج الإيرادات ينبغي أن يركز على شكل معين من الإيرادات، ولكنه ينبغـي أيـضا أن يـشمل الأشكال الأخرى للإيرادات عملا بمبدأ تدفق الإيرادات من مصادر متعددة

شكل 4 1 تصنيف الأرباح [198]

	مباشر	غير مباشر
مرتبطة بالتعاملات التجارية	مثل شراء منتج ما	مثل عمولات الدمج
غير مرتبطة بالتعاملات التجارية	مثل رسوم العضوية الشهرية للانضمام إلى جمعية معينة	مثل بيع مساحة مخصصة لشريط إعلاني

[198] المصدر استناداً إلى فيرتس Wirtz 2001a ، ص 215

3.4 نماذج تقديم الخدمات

يمكن أن نميز هنا بين أنماط نماذج العمل في مجال أعمال الكسب الإلكترونية من خلال أنواع الخدمـــة المقدمة وفي محاولة لبيان الحدود الفارقة بين أنماط تقديم الخدمة وضع فيرتس Wirtz نموذجا لأنماط العمل في مجال أعمال الكسب الإلكترونية يتكون من أربعة أنماط يبدأ كل منها بحرف الـــ "C" ولـــذا أسماه Net-Business-Model 4C، وينطبق هذا النموذج بصفة خاصة على مجال العلاقات بـــين المؤسسة والمستهلك (B2C)، ويفرق هذا النموذج بين أربعة أنماط لتقديم الخدمة، ألا وهي المحتـــوى (Content). والتجارة (Commerce). والسياق (Context)، والاتصالات (Connection)

شكل 4 2 نموذج أنماط أعمال الكسب الإلكترونية الأربعة[200]

الاتصالات	**المحتوى**
توفير امكانية تبادل الأخبار والمعلومات عبر شبكات عمل مثل موقعي t-online.de و gmx.de	جمع وانتقاء وتصنيف وإعداد المحتوى مثل موقع welt.de أو faz.de
السياق	التجارة
تصنيف وترتيب البيانات المتاحة على شبكة الإنترنت مثل موقع google.de أو web.de	بدء عمليات الشراء والتفاوض فيها واتمامها بشكل منظم مثل موقعي amazon.de، blumen.de

1.3.4 المحتوى

في نموذج تقديم الخدمة المسمى بـــ المحتوى تهدف المؤسسة إلى توفير محتوى ترفيهي أو تثقيفي أو اخباري لفئة معينة من العملاء عن طريق شبكة الإنترنت بحيث تتحقق لدى العميل قيمة مضافة من خلال إعداد المعلومات وعرضها، عن طريق وسيط مرئي مريح يبين ما يعرض من المحتوى

[199] انظر فيرتس Wirtz (2001a)، ص 218 وما يليها، وكذلك هايته/ بوسارت Haite/Bossart 1999، ص 105 وما يليها، إذ يستخدم كل من هايته Haite وبوسارت Bossart تصنيفا مقترحا لأنماط العمل إذ يعرفان بين الارتباطية والمحتوى والتجارة والتعاون وتكوين الرابطات

[200] المصدر استنادا إلى فيرتس Wirtz (2001a)، ص 218

على أساس رغبة العميل ونظرا لكون تكاليف نسخ المحتوى لا تكاد تذكر بالإضافة إلى توافر امكانية نشره على مستوى العالم، فإنه من الممكن أن تستفيد من هذه الخدمة أيضا تلك المجموعات الصغيرة من العملاء ذوي الاهتمام بالمحتوى، والذين لم يكن من الممكن الوصول إليهم قبل ذلك [201]

وبسبب عدم وجود معيار ثابت لحساب المبالغ الزهيدة التي تدفع في كل مرة يزور فيها المستخدم صفحة الويب، والذي من الممكن على أساسه أن يدفع المستهلكون مبلغا معينا من المال مقابل كل محتوى يتم استدعاؤه من خلال الموقع الإلكتروني، لهذا فإن أشكال الإيرادات في هذا المجال تكون غالبا مباشرة ومرتبطة بالتعامل التجاري من خلال الاشتراك في صحيفة إلكترونية أو البحث في بنوك المعلومات الخاصة بالمقالات القديمة هذا بالإضافة إلى بعض الإيرادات غير المباشرة من خلال الإعلان وعادة ما يكون الاستعداد لدفع مقابل مادي في مجالي المعاملات بين المؤسسة والمستهلك، وتقديم المحتوى ذي الاهتمام العام، أقل منه بوضوح في مجال المعاملات بين المؤسسات أو مجال تقديم المحتوى ذي الاهتمام الخاص

وتعتبر دراسة كيفية تعديل المحتوى المقدم على صفحة الويب ورعايته وتحديثه المستمر أمرا هاما حتى بالنسبة للمؤسسات التي لا تنفذ نموذج العمل المتمثل في تقديم المحتوى بهدف تحقيق أرباح مباشرة ويمكن تحديث صفحة الويب الخاصة بالمؤسسة بصفة مستمرة من خلال استخدام انظمة إدارة المحتوى التي يرمز لها بالاختصار (CMS)، وكذلك من خلال صفحات الويب المبرمجة المتصلة ببنك للمعلومات بالإضافة إلى نظام الربط بين محتويات صفحات الويب Information Syndication

وتمكن أنظمة إدارة المحتوى CMS العاملين بالمؤسسة من أن يقوموا بأنفسهم - ودون الحاجة إلى معرفة لغة البرمجة المستخدمة المكتوبة بها الصفحة المعنية بالتحديث المستمر لتلك الأجزاء من صفحة الويب التي تتبع المجال المسئولون عنه ومن ثم لا تكون هناك حاجة إلى الاستعانة بشركة أو وكالة أو محرر متخصص في معالجة المحتوى على صفحات الويب، وتعد أنظمة إدارة المحتوى مفيدة بصورة خاصة في حالة الاعتناء بتلك الصفحات التي لا تحتاج إلى تحديث تلقائي، والتي لا يمكن التنبؤ المسبق بمحتواها، مثل أحدث المعلومات والآراء عن المنتجات، أو صفحات من نحن؟

---

[201] من الأمثلة على أصحاب المواقع الذين يقدمون خدمة نشر المحتوى، مواقع الصحف على شبكة الانترنت مثل www.welt.de أو www.ftd.de بالإضافة الى المواقع التي تقدم موادا بتقنية الـ MP3

أما المواقع التي تتصل ببنوك المعلومات بحثا عن المعلومات التي يطلبها المستخدم، وتضيف نتائج البحث إلى الموقع، فإنها يمكن أن تستفيد من تقنية التحديث التلقائي، وذلك على سبيل المثال عند الحاجة إلى إضافة المعلومات المختزنة أو المتوفرة إلى الموقع [202] وتعد صفحات الويب الديناميكية هذه مقارنة بصفحات الـ HTML الثابتة مكلفة فيما يتعلق بإعداد الموقع، ولكن تكاليف رعاية هذه الصفحات لا تكون مرتفعة كما أنها كثيرا ما تقدم مزايا نفعية مهمة لمستخدمي صفحة الويب

اما نظام الربط بين محتويات صفحات الويب فإنه يتيح لأصحاب المواقع أن يحصلوا من المزود على محتوى يتعلق بموضوعات معينة، بحيث يتم إدخال المحتوى إلى أي جزء من صفحة الويب، دون أن يلحظ هذا زائر الموقع وهكذا فإنه من الممكن على سبيل المثال أن يؤدي عرض الموقع لآخر الأنباء عن أحد القطاعات الذي يتم تحديثه كل ساعة أو عرضه لأحدث أخبار الاقتصاد، إلى تشجيع زائري الموقع على زيارة الموقع مرة أخرى، أو أن يداوموا على زيارته بانتظام بعد هذا، ومن ثم يتحقق مبدأ الحفاظ على العميل [203]

2.3.4 السياق

يهدف السياق بوصفه أحد أشكال الخدمات التي تقدمها المؤسسات إلى أن ييسر على مستخدمي الويب العثور على ما يطلبونه في شبكة الإنترنت متعددة الوسائط، من خلال توفير إمكانيات البحث، كما يهدف أيضا إلى عرض نتائج البحث بطريقة واضحة ومنهجية منظمة، وتقييم هذه النتائج أيضا في بعض الأحيان ويقوم كل من كتالوجي الويب أو محركي البحث Google و Yahoo بتقديم هذه الخدمة، ومن ثم فإنهما يحققان مبيعات غير مباشرة في المقام الأول حيث يعرضان إلى جانب نتائج البحث التي يتم تصنيفها وترتيبها كذلك أيضا بعض الإعلانات المناسبة

[202] من اللغات التي تتيح إدخال نتائج البحث في بنوك المعلومات إلى الموقع الإلكتروني عند طلب البحث عن معلومة ما Cold Fusion أو php4 أو Active-server-pages

[203] من المواقع التي تزود بالمعلومات في اطار نظام الربط بين محتويات صفحات الويب www.tanto.de

ومن المهم، أيضا، بالنسبة للمؤسسات التي لا تعمل في مجال تقديم خدمة السياق أن تتوافر لديها المعرفة بكيفية تجهيز صفحة الويب الخاصة بها للإفادة من خدمات محركات البحث، ولا بد أن يكون الهدف من هذا أن يقوم محرك البحث بعرض عنوان صفحة الويب الخاصة بالمؤسسة بوصفها أحد الخيارات الهامة المرتبطة بالسياق، وذلك عند إدخال المستخدم لكلمات بحث معينة ولما كانت معايير تقييم محركات البحث تزداد تعقيدا باستمرار، فقد أمكن استخدام استمثال محركات البحث كذلك من المجالات المعقدة وأدى ذلك إلى أن صارت المؤسسات التي يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم خدمة استمثال محركات البحث تتمتع بمكانة بارزة ولاستمثال محركات البحث صور متعددة، فإلى جانب الاستمثال من خلال تحسين بناء ومحتوى الصفحة من خلال استخدام المحتوى التوضيحي غير الظاهر على الصفحة، أو دراسة العلاقة بين كلمة البحث وباقي الكلمات في النص فيما يعرف بكثافة الكلمة الدالة على سبيل المثال، فإن الأشكال الأخرى لاستمثال محركات البحث مثل الاستمثال من خلال تحسين الظروف التقنية الخارجية المرتبطة بالصفحة أو استمثال الأوضاع التقنية الخارجية المرتبطة بالخادم السيرفر تكتسب أهمية متزايدة [204]

وكذلك فإن استخدام تقنية الكلمات الدالة المرتبطة بالإعلان يلعب دورا هاما بالنسبة لكثير من المؤسسات، ويقصد بالكلمة الدالة المرتبطة بالإعلان إحدى كلمات البحث التي يترتب على إدخال مستخدم خدمة السياق لها إلى ظهور إعلان ذي حساسية معينة للسياق في موضع معين من الصفحة فإذا ما تنافست أكثر من مؤسسة على إحدى هذه الكلمات الدالة المرتبطة بالإعلان، فإن تلك المؤسسات التي تستطيع أن تدفع أكبر مبلغ مقابل الكلمة الدالة هي التي يتم وضع الإعلان الخاص بها على رأس قائمة الإعلانات المعروضة، بحيث يكون أكثر الإعلانات التي قد تلفت انتباه مستخدم الصفحة [205] ولما كانت المؤسسة لا تدفع مقابل عرض الإعلان، وإنما مقابل نقرات

---

[204] تعد معايير استمثال الظروف الخارجية المرتبطة بالصفحة مثل اسم الملف وأسماء الصور واسم النطاق من العوامل المهمة بالنسبة لاستمثال الكلمة الدالة أما معايير استمثال الأوضاع التقنية الخارجية المرتبطة بالخادم والتي لا يمكن التأثير فيها إلا من قبل مدير صفحة الويب، فإنها تلعب دورا هاما لمواقع مثل جوجل Google على سبيل المثال، وذلك من اجل تحقيق ما يسمى "بالمرتبة العالية للصفحة" وتعتمد مرتبة الصفحة على عدد الروابط المهمة الأخرى التي تؤدي اليها

[205] مثال على هذا أن تشتري المؤسسة "أ" التي تقوم ببيع الزهور عبر شبكة الإنترنت كلمة "زهور" من موقع البحث جوجل Google ثم تقرر أنها مستعدة لدفع 20 سنتا مقابل كل نقرة على الإعلان الذي يؤدي بالمستخدم إلى محل بيع الزهور الخاص بالمؤسسة وبحد أقصى قدره مبلغ 5 يورو في اليوم وثمة مؤسسة أخرى، وهي المؤسسة "ب" مستعدة لدفع 50 سنتا مقابل النقرة على الإعلان واضعة موازنة تقدر بـ 10 يورو في اليوم ومن ثم سوف يأتي إعلان

المستخدمين على الرابط المؤدي للإعلان فإن الإيرادات التي يحصل عليها مقدمو خدمة السياق مثل موقع جوجل Google تكون غير مباشرة، ولكنها مرتبطة بالتعامل التجاري

3.3.4 الاتصال

يوفر مقدمو خدمة الاتصال للأطراف الفاعلة من المجموعات المستهدفة إمكانية تبادل الأخبار أو المعلومات عبر شبكات عمل إلكترونية [206] ومن القطاعات المهمة في مجال خدمة الاتصالات ذلك القطاع الذي يختص بتوفير امكانات الاتصال عبر الشبكات، وذلك اعتمادا على ما يتوفر من بنية تقنية تحتية وينتمي الى هذا القطاع إلى جانب مقدمي خدمة مواقع المدونات (Blogs)، أو خدمات البريد الإلكتروني، كذلك المنتديات الخاصة بالاتحادات أو الرابطات أو المنتديات التعاونية

كذلك تشجع منتديات التعاون فكرة التعاون داخل الجماعة مع تجاوز البعد الزمني و أو المكاني بين أفرادها فقد أمكن من خلال شبكة الإنترنت تحقيق فكرة العمل الجماعي عن طريق الكمبيوتر وصولا إلى التعاون بين مستخدمي الكمبيوتر في جميع أنحاء العالم وهو ما يطلق عليه العمل الجماعي التعاوني عن طريق الكمبيوتر واختصاره CSCW وتشمل التطبيقات الشهيرة لفكرة العمل الجماعي التعاوني عن طريق الكمبيوتر على سبيل المثال عمل مفكرة مشتركة للتنسيق بين المواعيد والموارد، وتوفير إمكانيات التواصل التزامنية وغير التزامنية بالإضافة إلى إمكانية الاشتراك في إعداد الوثائق وتعديلها، وفي معظم الأحيان تستخدم برامج التعاون الإلكتروني مثل Lotus Notes أو Groupwise في مجال العمل التجاري، كما أنها غالبا ما تكون متاحة فقط لمجموعة محددة من المستخدمين المسجلين

المؤسسة أ في المرتبة الثانية طالما أن الموازنة اليومية للمؤسسة ب لم تستنفذ بعد ثم يأتي إعلان المؤسسة ا في المرتبة الأولى حتى يتم استنفاذ موازنة المؤسسة من خلال 250 نقرة على الإعلان

[206] لن نتعرض هنا بمزيد من التفاصيل لذلك القطاع من مجال الاتصالات والذي يختص فقط بالتوفير التقني لإمكانية الدخول على شبكات العمل الفيزيائية ومن بين إمكانيات الربط بين الشبكات والبيانات، على سبيل المثال المزود T-Online أو غيره من مزودات خدمة الإنترنت التي توفر إمكانيات الربط بالشبكة مثل وصلات الـ DSL وخدمة الكابل وشبكات العمود الفقري أو الراوتر

أما منتديات الرابطات فإنها منتشرة أيضا في مجال الاتصالات بين المستهلكين ويتمثل النشاط الرئيسي في منتديات الرابطات بشكل عام في تبادل الآراء والرسائل والخبرات التي يعبر عنها أعضاء الرابطة ويمكن أن تمثل هذه الرابطات حلقة وصل بين أفراد تجمعهم ظروف جغرافية أو ديموغرافية أو و مشكلات مشتركة [207] وعندما يحرص أفراد الرابطة على التواصل مع بعضهم البعض بصورة منتظمة وبغض النظر عن مشاكل[208] الاتصال عبر الكمبيوتر، فإنه من الممكن أن ينشأ داخل غرف الحوار الافتراضية هذه مجتمعا حيا[209] يحتل مكانة خاصة في حياة كل عضو من أعضاء الرابطة [210] ويهدف أصحاب منتديات الرابطات بصفة خاصة إلى تحقيق ايرادات مباشرة مرتبطة بالتعامل التجاري تتمثل في اشتراكات العضوية بالرابطة بالإضافة الى بعض الإيرادات غير المباشرة من خلال الدعاية

وكذلك فإنه من المهم أيضا بالنسبة للموسسات التي لا تعمل في مجال تقديم خدمة الاتصال ان تقوم هذه الموسسات بمتابعة الرابطات الخاصة بمنتجات المؤسسة، أو القطاع الذي تعمل فيه، أو أن تشترك في هذه الرابطات فهناك على سبيل المثال منتديات للمستهلكين يقومون فيها بنشر تقارير مفصلة عن تجاربهم مع بعض المنتجات [211] وتتمتع مثل هذه التقارير لدى القراء بمصداقية أعلى من الآراء المنشورة على صفحات الويب الخاصة بالموسسات والمرتبطة عادة بالطرح الذاتي للموسسة، أو حتى من اراء أعضاء جمعيات المستهلكين وينبغي ان تحاول الموسسات التحكم في مثل هذه المنتديات، ومراقبتها بانتظام أو تكليف من يقوم بمراقبتها، وذلك لأسباب عدة، منها الاكتشاف المبكر للمشكلات المتعلقة بالمنتجات، أو بمجال العلاقات العامة [212]

---

[207] من الامثلة على هذا إحدى الرابطات للباحثين عن شريك الحياة لمن تتراوح أعمارهم بين 20 و30 عاماً من سكان ولاية نوردراين فيستفالين

[208] يمكن أن يؤدي عدم الإفصاح عن هوية العضو في قنوات الاتصال الافتراضية الى حدوث مشاكل عندما تكون المعلومات التي تصل عن شخصية العضو ناقصة أو خاطئة وذلك بعلم العضو او دون ان يدري كما أن عدم وجود اشارات غير شفهية أو فوق شفهية خلال عملية الاتصال خلال النص يمكن أن يؤدي إلى حالات من سوء الفهم انظر فينكلر ماندل Winkler/Mandl (2004)، ص5 وما يليها

[209] يشير مفهوم الافتراضية هنا إذن إلى الأماكن أو الغرف التي تجتمع فيها الجماعة، ولكنه لا يشير بأية حال إلى روح الجماعة المتوافرة في الواقع

[210] قارن راينجولد Rheingold (1993)

[211] في بعض المواقع مثل www.ciao.de يقوم الاعضاء الآخرون بتقييم تقارير زملائهم عن تجاربهم مع المنتجات، وإذا ما كانت نتيجة التقييم ايجابية يحصل كاتب التقرير على ربح ويعد هذا حافزا بالنسبة لكاتب التقرير حتى يكتب تقريرا مفصلا، ويتمتع بأعلى درجة ممكنة من المصداقية

[212] من امثلة الموسسات المتخصصة في مجال رقابة الوسائط على شبكة الإنترنت www.newsradar.de



4.3.4 التجـــارة

يشمل مجال التجارة بوصفه أحد نماذج العمل إتمام المعاملات التجارية، والتمهيد لها، والتفاوض فيها ويهدف هذا النموذج إلى الاستعانة بتقنيات أعمال الكسب الإلكترونية إلى جانب الإجـــراءات التقليدية لمعاملات الشراء، أو إلى استبدال الوسائل التقليدية بالتقنيات الإلكترونية

وفي مجال التجارة الإلكترونية تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص مـــن الميـــزة المتمثلة في أن العملاء لا يتعرفون في الحال على حجم المؤسسة عند زيارة صفحة الويب الخاصة بها ذلك أن صغريات المؤسسات أيضاً تستطيع أن تقدم نفسها مثلما تفعل المؤسسات الكبيرة، وأن تتيح للعميل التعرف على أنواع المنتجات المختلفة بنقرة واحدة على فأرة جهاز الكمبيوتر وذلك دون أي قيود زمنية أو مكانية ولكن عند التعامل مع العميل النهائي فإنه لا يكون من المؤكـــد بالنـــسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما إذا كان وجودها على شبكة الإنترنت من خلال نظام بيع بسيط على سبيل المثال يمكن أن يؤدي إلى تعظيم الإيرادات، ومن ثم فإنه يتعين على المؤســـسة أولاً أن تقوم بدراسة العوامل التالية لكي تقدر إمكانية نجاحها في هذا المجال

- من عملائي؟ هل سيتم التعامل في إطار سوق العميل النهائي .مجال التعامل بـــين المؤســـسة والمستهلك B2C أم مع موردين أم مع شركاء التعاون .مجال التعامل بين المؤسسات أم مع الدولة مجال التعامل بين المؤسسات والدولة B2A أم ستكون التعاملات على النطاق الداخلي للمؤسسة؟
- هل لدى عملائي الحاليين أو المستقبليين إمكانية الدخول، أصلا، إلى شبكة الإنترنـــت؟ تلبيـــة احتياجات العميل
- هل المنتج أو الخدمة يصلح تقديمه على شبكة الإنترنت ملائمة المنتج)؟
- ما القيمة المضافة التي يمكن أن يفضل العميل على أساسها استخدام الويب كوســـيلة لـــشراء المنتج؟ هل تتمثل هذه القيمة في إمكانية التحديث الدائم للمنتج على هذا الوسيط، أم في إمكانية البحث في كتالوج المنتجات، أم في مميزات السعر، أم في توفير الوقت، أم فـــي المعلومـــات الإضافية حول المنتج، أم في إمكانية التواصل مع مجموعة أخرى من العملاء لديهم المشكلات نفسها؟

على أن كثيرا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستهين بزيادة تكاليف مرحلـة إتمـام عمليـة الشراء، في مجال التوزيع المباشر ذلك أنه يتعين نظرا لدواعي لوجيستية أن يتم إعـداد وإرسـال وحساب تكاليف عدد كبير من الوحدات الصغيرة إلى جانب أمور التوريدات الكبيرة التـي يجـب تجهيزها مما يتطلب زيادة جهود كافة الأقسام المشتركة في هذه العملية بصورة منتظمة، كما يؤدي هذا إلى أن الإيراد الذي تجنيه المؤسسة من خلال تجنب إضافة مكسب وسطاء البيع[213] لا يغطي تكاليف التعقيد المتزايدة، ويمكن تلافي هذه النتائج بوسائل عديدة، منها أن تستخدم المؤسـسة مـن البداية نظام بيع مرن يقوم بإتمام أمر التوريد بالكامل مستعينا بأجهزة بينية تصله بنظام المحاسـبة المالية دون تغيير الوسيط وبشكل أوتوماتيكي بقدر المستطاع كما ينبغي أن تـدرس المؤسـسة إمكانية الاستعانة بمقدمي خدمات من خارج المؤسسة لتنفيذ العمليات التي لا تنتمـي إلـى مجـال الاختصاص الأساسي للمؤسسة، مثل اللوجيستيات، ومتابعة التحصيل، والسداد

إلى جانب ما سبق إيضاحه عن أساس العمل، في مجال التجارة الإلكترونية، فإنه تجـدر الإشـارة أيضا إلى نماذج العمل الجانبية الثلاثة في هذا المجال، وهي الجذب، والمساومة/التفاوض، وإتمـام المبادلات [214] وفي مجال إتمام المبادلات تتعامل الموسسة مع جهات تقدم خدمات معينة تتمثل في تنفيذ بعض المهام اللوجستية الجزئية، أو تولي مهمة متابعة التحصيل والسداد، بينما يشمل مجـال الجذب كافة الإجراءات التي تساعد على التمهيد لعقد الصفقات مثـل الدعايـة الموجهـة أمـا التفاوض فيقصد به مناقشة شروط الصفقات التجارية حيث يتم التفاوض حول السعر أو الشروط الأخرى للدفع والتسليم ويمكن تقسيم أشكال خدمات الأسعار إلى المزادات، والبحث عن الـسعر، وتجميع الطلب تقوم المؤسسات التي تقدم خدمة تجميع الطلب بوصفها جهات وسـيطة بعـرض مجموعة مختارة من السلع، أو الخدمات على العملاء حتى تقدم للعمـلاء نظـام خـصم متعـدد المستويات من خلال تجميع طلبات العملاء ذوي الاهتمامات المشتركة، ومن ثم يمكنها أن تشارك

---

[213] يمكن أن يؤدي تجنب إضافة مكسب وسطاء البيع من خلال عدم التعامل معهم وهو ما يطلق عليه عدم الوساطة، إلى تقديم أسعار أنسب للعميل النهائي مما قد يؤدي إلى زيادة المبيعات لدى تلك الفئات من العملاء الذين تتأثر قراراتهم بأي فرق في الأسعار، ومن ناحية أخرى يمكن أن يكون أثر تجنب إضافة تكاليف الوسطاء ضمنيا بمعنى أن يظل السعر ثابتا بحيث يرتفع مدى تغطية التكاليف الثابتة الخاصة بكل منتج تحت نفس الظروف، وفي التطبيق العملي يمكن أن نجد في بعض الأحيان نماذج تضم مزجا بين كل هذه الوسائل

[214] قارن فيرتس Wirtz 2001a، ص 231

في الإيرادات[215] أما خدمة المزاد العلني على الويب بوصفها أحد أشكال خدمات الأسعار فإنها تمثل آلية قياسية تتيح المقارنة بين العروض والطلبات بطريقة مركزية [216]

وتعد المزادات العلنية على الويب من الخدمات المهمة بالنسبة للمؤسسات، وذلك لسببين أولهما أنها توفر إمكانية تسويق السلع الكاسدة، حيث يقوم في العادة وسطاء خارجيون[217] بتقديم هذه الخدمة؛ إذ يتولون تنفيذ جميع المهام المرتبطة بمجال تكنولوجيا المعلومات، والمتعلقة بتقديم العروض للعملاء كما يتولون بأنفسهم عرض السلع في مزاد علني، ويمكنهم كذلك أن يقوموا بالمهـــام اللوجـستية، والمهام المتعلقة بالسداد. أما السبب الآخر فيتمثل في وجود إمكانية عمل مزادات علنية في مجـــال المعاملات بين المؤسسات وبعضها البعض B2B حيث تقوم إحدى المؤسسات بنشر طلب لخدمة ما تحتاجها على أحد المواقع الخاصة بالمزادات العلنية على الويب، ومن ثم يتنافس مقـــدمو هـــذه الخدمة على تقديم أفضل سعر [218]

ومن الأشكال الأخرى السابق ذكرها لخدمات الأسعار، بوصفها أحد نماذج العمل، ما يسمى بخدمة البحث عن السعر في إطار هذه الخدمة يقدم للعميل افضل عرض أسعار بالنسبة للمنتج الذي يختاره من بين مجموعة من العروض يضمها كتالوج الويب الخاص بأحد مقدمي خدمـــة التفـــاوض [219] وبذلك تزداد شفافية الأسعار بالنسبة للعملاء بصورة واضحة

---

[215] من الأمثلة على هذا موقع www.letsbuyit.com

[216] تتحقق الإيرادات في هذا المجال في المعتاد من خلال رسم ثابت يتم تحصيله للاشتراك في أي مزاد بالإضافة إلى عمولة معينة ترتبط بحجم المبيعات يتعين على البائع أن يقوم بدفعها وبالإضافة إلى هذا توجد مصادر أخرى لتحقيق الإيرادات منها الإعلان والبحث عن البيانات. وتعد شركة eBay أهم مؤسسة تقدم خدمة المزادات العلنية على الويب

[217] من الشركات التي تقدم خدمة المزادات العلنية في مجال المعاملات بين المؤسسة والمستهلك شركة SELL GmbH شركة ذات ضمان محدود. وموقعها على الويب http://www.sell-marketing.de

[218] مثال: تحتاج احدى المؤسسات إلى 10000 جوالا من الأسمنت من نوعية معينة بحد أدنى 3 يورو للجوال، ومن ثم يتنافس مقدمو عروض الأسمنت على الموقع الخاص بالمزادات العلنية بين المؤسسات لتقديم اقل سعر وذلك حتى يتم الوصول الى سعر لا يعرض اقل منه وذلك حتى تنقضي مدة المزاد

[219] يمكن على سبيل المثال أن يطلب المستهلك عند زيارته لموقع günstiger de أو priceline.com عرض افضل الأسعار لمنتج معين، مثل الكاميرا الرقمية ذات العدسة الاحادية العاكسة Nikon F5 فيحصل على عروض مميزة تصل فروق الأسعار بينها إلى 30 وتعد خدمة التفاوض الصورة المعدلة لخدمة البحث عن السعر، حيث توفر لطالب المنتج إمكانية عمل المزيد من المفاوضات من أجل الوصول لشروط أفضل، ومن المواقع التي تقدم هذه الخدمة موقع nextag.com.

4.4 الاستراتيجيات المتنوعة

تعتبر الاستراتيجيات المتنوعة مفيدة من أوجه عدة. فمن ناحية يتم في إطار الاستراتيجيات المتنوعة بحث وتحديد أي من نماذج تقديم الخدمة السابق عرضها ينبغي أن يتم تطبيقه ليتكامل مع نموذج العمل الأساسي للمؤسسة. اذ يمكن ان تقوم احدى المؤسسات التي تقدم خدمات التعارف والتواصل ومواقع الرابطات في كثير من الأحيان بدمج نموذج خدمة التجارة إلى نشاطها الأساسي أو العكس.

ومن ناحية أخرى يمكن أن تقوم المؤسسة بناء على ما سبق، وفي إطار هذه الاستراتيجيات المتنوعة بدراسة نماذج الإيرادات المحققة لمعرفة ما إذا كانت إضافة ايرادات غير مباشرة يمكن أن تساعد على تحقيق الهدف الاقتصادي لاستراتيجية المؤسسة. إذ يمكن من خلال برامج الدمج التي تساهم في زيادة الإيرادات عن طريق اقتراح مواد مرجعية للقراءة تناسب اهتمامات العملاء على سبيل المثال، وبذلك تتم زيادة المنفعة الأساسية التي يحصل عليها المستهلك.

بجانب دراسة الخدمات والإيرادات متعددة الجوانب ينبغي أن تدرس المؤسسة في إطار هذه الاستراتيجيات المتنوعة كذلك إمكانية تعدد أشكال التعامل والتفاعل معها. وتماشيا مع تقنيات التليفزيون الفعالة ومجال التجارة من خلال تقنيات الاتصال الإلكترونية المتحركة ينبغي أن تقوم المؤسسة في مرحلة تنفيذ الموقع الالكتروني الخاص بها بدراسة ما إذا كان من المفيد أن يتم إعداد خدمات الويب الخاصة بها بحيث تكون قابلة للتفاعل مع معدات طرفية البيانات المتنقلة (DTE)، مثل اجهزة التليفون المحمول الذكية.

وفي إطار التنافس حول ما يطلق عليه المستهلكون المهجنون ينبغي كذلك أن يتم إحداث شكل من التكامل بين أساليب التسويق، وعدم الاقتصار على زيادتها فقط[220]. وليس الهدف من هذا مجرد إنشاء قناة تسويق إضافية جديدة، وإنما إضافة قناة تسويق جديدة تتكامل مع أساليب التسويق التقليدية المتبعة حاليا. وفي هذا السياق يمكن التفرقة بين:

- التجارة ذات القنوات المتعددة المترابطة
- التجارة ذات القنوات المتعددة غير المترابطة

---

[220] ترجع الأسباب التي تدعو إلى الجمع بين أكثر من قناة تسويقية إلى مطالبة العملاء بهذا. بالإضافة إلى نتائج زيادة العملاء، التي تتمخض عنها ضرورة اتباع المؤسسة لسياسة الاحتفاظ بالعملاء من شتى الفئات من خلال تقديم خدمات متنوعة متكاملة بناء على طلب العميل، وذلك إذا ما قام أحد المنافسين بهذا ووجد العميل منفعة أو ميزة حققها له هذا العرض.

الاتصال متعدد القنوات

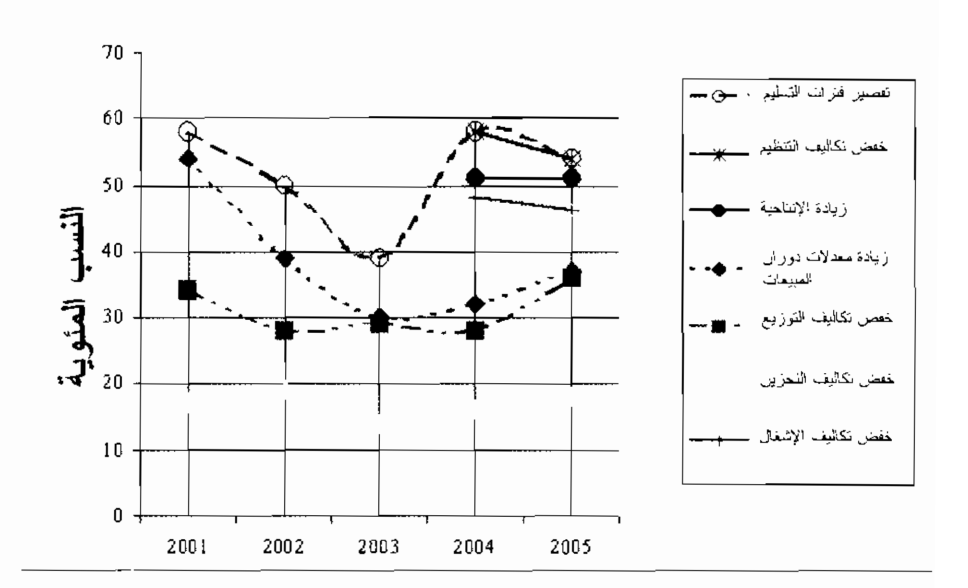
يقوم الاتصال متعدد القنوات فقط على استخدام أساليب جديدة في المزيج الاتصالاتي للمؤسسة ،مثل عرض المنتجات على شبكة الإنترنت بالإضافة إلى عرضها في الكتالوجات المطبوعة على حين تستخدم التجارة متعددة القنوات قنوات تسويق جديدة إلى جانب التقليدية منها وإذا لم تكن قنـوات التسويق الجديدة هذه مترابطة فيما بينها ومن ثم لم يكن هناك بينها تنسيق، فإننا نكون بـصدد مـا يطلق عليه التجارة ذات القنوات *المتعددة* غير المترابطة

أما التجارة ذات القنوات المترابطة *المتعددة*، والتي ينبغي أن تسعى المؤسسة للعمل بها، فيقصد بها استخدام المؤسسة لقنوات تسويق مختلفة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وذلك مع التنسيق بينها لتحقيق نوع من التكامل بين هذه القنوات ولا يمكن تحقيق التوجه الكامل بحسب رغبات العميـل باعتباره أحد أهداف نظام إدارة شئون العملاء (RCM) إلا من خلال نموذج التجارة ذات القنوات المتعددة المترابطة وهكذا يمكن على سبيل المثال أن يطلب العميل أحد السلع عبر شبكة الإنترنت ثم يقوم بعد ذلك بتقديم شكوى معينة دون تعقيدات لدى أحد مكاتب الخدمة غير المتصلة بـشبكة، الإنترنت وبعد هذا يصله الرد على هذه الشكوى في صورة رسالة إلكترونية ترسل إليه عبر قنـاة الاتصال الإلكترونية التي يختارها

5 النتائج الإمبيريقية

وأخيرا نوجز فيما يلي بناء على معلومات إحصائية إمبيريقية النتائج التي حققتها أعمـال الكـسب الإلكترونية على أرض الواقع إذ تؤكد الدراسة الإحصائية التي أعدها معهد IBM عـام 2005 تحت عنوان أعمال الكسب الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النتائج الإيجابية دون غيرها وتخلص الدراسة إلى أن الفائدة الأساسية لأعمال الكسب الإلكترونية تتمثل في تسليم المنتج في وقت أقصر و خفض التكاليف التنظيمية والإدارية ، وذلك وفقا لما يوضحه الشكل 5 1

شكل 5 1 نتائج أعمال الكسب الإلكترونية[221]



أشار حوالي نصف من تم استبيان ارائهم بخصوص نتائج أعمال الكسب الإلكترونية إلى تحقق كل من زيادة الإنتاجية من خلال أعمال الكسب الإلكترونية ، و خفض تكاليف التوريد. أما في الدراسة التي أجريت في عام 2004 فقد وصف عاملان آخران بأنهما أهم نتائج أعمال الكسب الإلكترونية، ألا وهما تحسين المبيعات، وتعظيم الإيرادات، وهذا ما أشارت إليه 37. من المؤسسات التي تم سؤالها، والآخر هو خفض تكاليف التخزين

6 الخلاصة

من أجل الاندماج في مجتمع المعلومات يكاد يكون أخذ المؤسسات بتقنيات أعمال الكسب الإلكترونية أمرا ضروريا لا غنى عنه، وليس بالضرورة أن يتركز الاهتمام حول الاستعانة بالويب كقناة تسويقية إضافية وبيع المنتجات بطريقة تزيد من الإيرادات وإنما ينبغي أن تقوم المؤسسة

[221] المصدر استناداً إلى معهد IBM (2005)

بدراسة شاملة للاستراتيجيات وسلاسل القيمة المضافة الحالية، وبحث مدى إمكانية عمل تحسينات تؤدي إلى خفض التكاليف أو تطبيق أساليب مبتكرة، وكذلك خلق تدفقات ربحية إضافية تأتي من خارج مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة وقد اختتمت الدراسة التي أعدها معهد IBM[222] بعدة نقاط أساسية تؤكد ما سبقت الإشارة إليه، وهي

ان الاستثمارات في مجال أعمال الكسب الإلكترونية تحقق وبشكل متزايد عائدا ثابتا على الاستثمار إذ يزداد بوضوح عدد المشروعات التي حققت ربحا بالفعل في غضون ستة أشهر فمن خلال تقنيات أعمال الكسب الإلكترونية يستطيع أصحاب المؤسسات خفض المصروفات الجارية، وزيادة معدل دوران المبيعات في الوقت نفسه؛ إذ يتم إجراء العمليات عن طريق شبكة الإنترنت، وتحسين انشطة التسويق ويوضح الواقع العملي أن أعمال الكسب الإلكترونية يمكن أن تؤثر بالإيجاب على جميع مجالات عمل المؤسسة تقريبا

أنه، وبصورة أساسية لا يكفي أن يكون للمؤسسة تواجد على الويب بإنشاء صفحة خاصة بها تعد بمثابة بطاقة تعارف ذلك أن صاحب المؤسسة الذي يطبق أساليب أعمال الكسب الالكترونية بنجاح هو فقط ذلك الذي يشارك بفاعلية في سلاسل الإمداد التزويد الرقمية، ويوفر لمؤسسته برامج وأجهزة كمبيوتر حديثة، ويستغل الإنترنت بوصفه فرصة لتحسين أداء المؤسسة

تقوم الكثير من المؤسسات حاليا بإدخال تقنيات أعمال الكسب الإلكترونية بسبب متطلبات السوق؛ ذلك أن المنافسين والعملاء يجبرون المؤسسة على إجراء المعاملات بصورة رقمية، بينما تتوقف عن التقدم تلك المؤسسات التي لا تمارس اعمال الكسب الإلكترونية إطلاقا أو تلك التي تمارسها بصورة عملية تنفيذية بدون رؤية استراتيجية شاملة

وهكذا فإن أعمال الكسب الإلكترونية كما أوضحنا سالفا قد لا تعد نعمة أو خيرا بالنسبة لكل المؤسسات أو لكل الصناعات، ويجب أن تبحث ادارة المؤسسة مسألة ما إذا كانت أعمال الكسب الإلكترونية تعد نعمة أم نقمة بالنسبة للمؤسسة غير أنه حتى وإن وجد أن أعمال الكسب الإلكترونية

---

[222] قارن ما قدمه معهد IBM (2005)



ستشكل 'نقمة' أو شرا باعتبارها مزيجا بين المخاطرة ونقاط الضعف فإن الإدارة لا ينبغي أن تدفن رأسها في الرمال وإنما عليها أن تحاول البحث عن الفرص التي تتيحها شبكة الويب، وأن تربط بينها وبين مواطن القوة في أداء المؤسسة من أجل ضمان استمرار قدرتها على المنافسة على المدى الطويل



قائمة المراجع

Bieger/Bickhoff/Caspers/Dodo zu Knyphausen-Aufseß/Reding (2002): Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzept und Anwendung in der Netzökonomie, Berlin.

Bieletzke/Grob (1998a): Aufbruch in die Informationsgesellschaft, 2. Auflage, Münster.

Bieletzke/Grob (1998b): Erfolgsfaktoren für das System Internet, in: Hippner, Meyer, Wilde [Hrsg.]: Computer Based Marketing – Handbuch zur Marketinginformatik, Wiesbaden.

Downes (1998): Beyond Porter, verfügbar unter http://www.context mag.com/setFrameRedirect.asp?src=/archives/199712/technosynthesis.asp.

Haite/Bossart (1999): Internet für Unternehmer, Kilchberg.

IBM (2005): E-Business im Mittelstand, verfügbar unter: http://www. impulse.de/eb-studie.

Meffert (1994): Marketing-Management, Wiesbaden.

Noam (1995): Visions of the Media Age: Taming the Information Monster, in: Multimedia – eine revolutionäre Herausforderung, Jahreskolloquium der Alfred-Herrhausen-Gesellschaft, Frankfurt.

Porter (1992): Wettbewerbsstrategie, Frankfurt/Main.

Porter (2001): Bewährte Strategien werden durch das Internet noch wirksamer, in: Harvard Business Manager, Heft Nr. 5.

Ries/Ries (2001): Die 11 unumstößlichen Gebote des Internet-Branding, München.

TNS-Infratest (2004): Monitoring Informationswirtschaft - 7. Faktenbericht, http://www.tns-infratest.com/06_BI/bmwa/Faktenbericht_7.

Wirtz (2001a): Electronic Business, 2. Auflage, Wiesbaden.

Wirtz (2001b): Medien- und Internetmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden.

فيرنر كريمر Werner Krämer

إدارة الأفراد والتنظيم في مراحل التغيير

دراسة التطورات في مجال إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



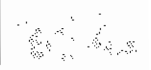


1 المقدمة

،،المعرفة بلا جسد جسد المعرفة هو العالم،، تسين

تتزايد بصفة مستمرة في السوق البينية الأوروبية وبين جنبات الاقتصاد العالمي درجة تعقيد وديناميكية البيئة المحيطة بعالم المؤسسات. ويقصد بهذه البيئة حزمة الشروط الفرعية والإطارية الاقتصادية والاجتماعية السائدة في مجال الاقتصاد القومي. ويسري هذا بصفة خاصة على فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي لا يتوفر لديها على الإطلاق أي قدر من الإمكانات، أو تتمتع فقط بقدر ضئيل منها، تعينها على إحداث قوة مضادة والمشاركة في التكوين الهيكلي، وتكوين الشبكات. ومن هذا المنطلق تتضاعف أهمية قيام هذه المؤسسات الصغيرة بمعادلة مواردها وقدراتها المحدودة على نحو هادف، من خلال استغلال جميع قدراتها وكبح جوانب النقص فيها إضافة إلى وضع مخططات خاصة بالنواحي التنظيمية وشئون الأفراد. كما يتعين على مراكز الاستشعار الرسمية وغير الرسمية أن تستهدف استشعار وجود أزمات ومواطن عجز، تنتج عن عدم مناسبة الموارد المتاحة أو نقصها، لتصل في النهاية إلى إحداث المواءمة في الإدارة من خلال الابتكارات المختلفة. من ناحية أخرى يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتواءم مع الوسط المحيط الذي تتواجد فيه وذلك بتطبيق استراتيجيات مناسبة، لاسيما المؤسسات التي هي بطبيعتها 'محدودة' وقادرة على التعلم وبذلك فمن الطبيعي أن تحتل موقعا قريبا من مفهوم المنظمة دائمة التعلم. وفيما يتعلق بمجال إدارة الأفراد فإن الدور المحوري الحاسم يؤول إلى قطاع تنمية الموارد البشرية الذي يتوجب عليه تحقيق معرفة مسبقة.

استنادا إلى تحليل الأدبيات التخصصية المنشورة لدراسات معاصرة، نظرية وإمبريقية، يتجه المخطط التحليلي المطور بشكل تدريجي إلى التحقيق الملموس، على نحو يجعل توصيات وإرشادات التعامل مع الواقع ممكنة. فيتعين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تكون أكثر وعيا وإدراكا لنقاط القوة الحقيقية لديها بالنظر إلى قدرة التعلم وثقافة المعرفة، حتى يتيسر لها أن تستغلها على نحو هادف باعتبارها عامل تنافس خاص بعمليات التحول الضرورية والتوصل لنتائج أفضل. بيد أنه لن يمكن أن يكون هناك حل سحري فعال للتنظيم والأفراد، نظرا لأن كل موقف له تأثير جوهري، سواء في الوسط المحيط أو في المؤسسة شاملة جميع العلاقات المتبادلة والصلات المشتركة.



2 اتجاهات التطور العامة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.2 الاقتصاد العالمي والعولمة

يجب أن تستجيب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - هي الأخرى للمتغيرات العامة التي تسبب تحولا في دور هذه المؤسسات في عملية العولمة ويتضح هذا الدور في مجالات ثلاثة. في التجارة الخارجية ومخاطر تقلبات أسعار العملة والعلاقات مع المؤسسات الكبرى وبصفة عامة يمكن أن تتوافر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة فرص متمثلة في مزايا خاصة بحجم المؤسسة نفسها، وهي مزايا تنافسية تتحقق من خلال توفر درجة عالية من المرونة فيما يتعلق بعملية الإنتاج والخدمة المقدمة، وتمتعها بمستوى شهرة واضح ومحدد .وبذلك يمكن اعتبارها على سبيل المثال مناسبة لإقامة استثمارات مباشرة، إضافة إلى توفر الابتكار المقترن بخبرة فنية ومعرفية عالية، وعنصر التحفيز العالي استنادا إلى انخفاض نسبة تقسيم العمل، علاوة على إمكانية الاستفادة التامة من التكاليف المناسبة لعوامل الإنتاج، وذلك عندما يتبعون العميل إلى خارج البلاد بوصفهم موردين[223] وبذلك فإن عددا كبيراً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تشارك في التجارة الخارجية إلا بقدر ارتباطها وتعلقها بأنشطة التجارة الخارجية للمؤسسات الكبرى باعتبارها تقوم بعمليات توريد أو صيانة أو إصلاح أو تقديم خدمات، ومن ناحية أخرى توجد المئات من المؤسسات الألمانية الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بنشاط مستقل غير مرتبط بمؤسسة أخرى وتحتل قمة السوق العالمية من خلال التصدير. وهذا يعني أنها تأتي في المرتبة الأولى أو الثانية في تصنيف هذا السوق وتعرف هذه المؤسسات باسم الجنود المجهولين[224] وتأتي على رأس ما تتسم به هذه المؤسسات، معدلات الإنتاجية التقنية القصوى، مقترنة بعلاقات مميزة ووطيدة مع العملاء ومفاهيم منقحة للأعمال الخدمية بالإضافة إلى أن لها فلسفات إدارية مغايرة تماما. وعلى الرغم من ذلك يصح أن يسري الافتراض التالي على وجه العموم كلما كان حجم المؤسسة أصغر، كان انخراطها وإسهامها في مجال التجارة الخارجية أقل

---

[223] موجلر Mugler :1999، ص 54

[224] شميت Schmitt 1997.

ويظهر هنا سؤال بالغ الأهمية يطرح نفسه حول كيفية تأثير العولمة الآخذة في الاتساع على معدل مشاركة المؤسسات الصغيرة نسبيا في مجال التجارة الخارجية وتعالج النظرية الكلاسيكية للتجارة الخارجية بوصفها جزءا من الاقتصاد الكلي - مثل نظريات ريكاردو وهكشير أولين، هذه المسألة الإشكالية الموجودة في معظم الاقتصاديات القومية وبالتالي فإنه يتعذر عليها تقديم أي إجابة حيال هذه المسألة أما النظريات الموجهة للاقتصاد المؤسسي، منها على سبيل المثال النظرية الخاصة بالوفورات الاقتصادية، أو بدورة حياة المنتج، أو بعملية حرية توجيه الاستثمارات المباشرة، تقدم بالفعل نقاط بدء مختلفة، غير أنها لا تستطيع أن تقدم توضيحا لعمليات اتخاذ القرار بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو حتى إرشادات الاستخدام المعنية. تتوفر فرص كبيرة لإمكانات المشاركة في التجارة الخارجية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شأنها شأن المؤسسات الكبرى ويتسع نطاق هذه الإمكانات ليشمل صفقات السوق الخالصة (عادة ما تكون عمليات تصدير) مرورا بعمليات التعاون، ووصولا إلى حالات الاندماج. تتمثل سمة التفرقة والتمييز الأكثر أهمية في مستوى حرية توجيه الاستثمارات (الحصر الداخلي)، التي توضح إلى أي مدى يمكن تحديد مجال عمل المؤسسة ذاتها وتتأثر الاستراتيجية المختارة إلى حد كبير بدرجة العولمة المطلوبة وأيضا بأسئلة ما (البضائع، الخدمات، المعرفة الفنية والتقنية و أين (الأسواق، المناطق، المسافات و كيف (استراتيجية التدويل)[225] فمثلا، يعمل في الوقت الحالي حوالي 2 من المؤسسات الألمانية في الأسواق العالمية، كما أن لهم وكلاء ممثلين في كافة أنحاء العالم بينما يتواجد 12 من الشركات الألمانية في الأسواق الدولية إلى جانب السوق البينية الأوروبية، فضلا عن وجودهم كذلك في مناطق أمريكا الشمالية وجنوب شرق اسيا على الأقل كما توجد نسبة 20 في الأسواق الإقليمية والقومية، وكما أن هناك نسبة تقدر بـ 66 من جميع المؤسسات لها تعاملات في الأسواق المحلية ويصح القول بأن هذه الفئة الأخيرة تكاد تقتصر على المنشآت والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة [226]

---

[225] فيلتر Welter 2002، ص 13

[226] فيتن فريدريش لاجمان Fieten/Friedrich/Lagemann 1997، ص 21

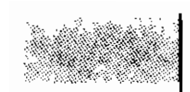


ومن الناحية الإمبيريقية فمن المفترض وفقاً للمنظور الألماني أن يزيد اليوم حجم التصدير المباشر في المعاملات التجارية الأوروبية بالنسبة للسلع الاستثمارية، وكذلك أيضاً السلع الاستهلاكية. فمن الملاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الدولي على وجه الخصوص عادت لاستخدام أسلوب الصادرات غير المباشرة ومحاولة الدخول في علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى [227] أما الأشكال الأخرى فهي بالأحرى لا تتوافق مع طبيعة وسمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذا وتوجد علاقة إحصائية واضحة تربط بين حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحصص الصادرات، حيث يوجد ارتباط إيجابي بين نسبة الصادرات في حجم المبيعات وحجم المؤسسة. ويتضح ذلك بصفة خاصة في القطاعات الموجهة للتصدير في مجال الصناعات التحويلية في ألمانيا (صناعة الآلات والمركبات والصناعات الكيماوية) [228]. وتصل نسبة التصدير لأعلى معدلاتها لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات التحويلية، أما بالنسبة للاستثمارات المباشرة فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لها فيها إلا نسبة ضئيلة للغاية وحينما تقوم هذه المؤسسات باستثمارات مباشرة فإنها تتبع نموذج مولتيس للاستثمارات المباشرة، وهذا يعني أنها تركز على البلدان الصناعية [229] حيث تفضل الأغلبية الأسواق الأجنبية القريبة التي تقع في نطاقات اقتصادية وأسواق متشابهة من الناحية الثقافية وليس ذلك في مجال التصدير فقط، وإنما أيضا في مجال الاستثمارات المباشرة. يزداد التدويل بشكل عام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع وجود فروق إقليمية وقطاعية كبيرة [230]

ومن الممكن أن تظهر التأثيرات غير المباشرة للعولمة على المدى الطويل، غير إن إمكانية التنبؤ بها غير متاحة بطبيعة الحال. فقد يحدث في القطاعات التي يكون فيها العمل مكثف بشكل خاص، أن يزداد الضغط باتجاه تغير مكان العملية الإنتاجية (مثل ما يحدث بالفعل في صناعة الملابس والغزل والنسيج)، غير أنه من الممكن أن تستفيد المؤسسات الألمانية الصغيرة والمتوسطة من تغيير هياكل الأجور (تخفيض حوافز الإنتاج للعاملين في المنافسة الدولية) [231]

---

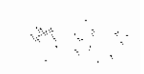
[227] فوللر Wöller (1997)، ص 152 وما يليها
[228] لاجمان Lageman (1997)، ص 98 وما يليها
[229] لاجمان Lageman (1997)، ص 101
[230] فيلتر Welter (2002)، ص 9
[231] لاجمان Lageman (1997)، ص 102 وما يليها



ومن هذا المنطلق يتعذر إعطاء إجابة شاملة لمسألة، ما إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيلحق بها ضرر جراء العولمة وعلى أية حال فإن هناك جزء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يخصه الأمر وبالتالي فهو مطالب بالانخراط والدخول في الأسواق الخارجية بشكل أقوى وفي جميع الأحوال تتيح العولمة فرصاً أكبر أمام عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في الدول النامية والدول الصناعية الجديدة التي لا تزال تتعرض للضرر جزئياً جراء تطبيق الدول الصناعية لسياسة الحماية الاقتصادية ويمكن أن يتم تعزيز وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى العالم إذا ما قامت هذه الدول برفع مستوى قدراتها وسد الثغرات التقنية لديها، وكذلك تطبيق مبادئ حرية التجارة [232]

كما تزيد العولمة كذلك من مخاطر تقلبات سعر الصرف بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهذه التقلبات الطائشة في سعر الصرف - أو ما يسمى بعدم الثبات تمثل مخاطرة في سعر الصرف بالنسبة لكافة المؤسسات التي تجمعها علاقات تجارية مع دول خارجية (التجارة مع دول لا تنتمي للاتحاد الأوروبي). وعادة لا تحدث عندئذ مخاطر من جراء تحويل العملة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كالذي ينشأ أمام شركات الأموال التي تقوم بالضرورة بعمل ميزانية لكل فترة زمنية محددة وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حالة مواجهة مع مخاطر صفقات العملة لأنه يمكن أن تمر فترة طويلة (قد يمكن أن تصل إلى ستة أشهر) بين إعلان الأسعار الإلزامية والمناقصة وبين إبرام العقد والتحويل بالعملة الأجنبية أو التحويل إلى العملة المرجعية ولا تستطيع هذه المؤسسات أن تؤمن نفسها من هذه المخاطر بشكل تام إلا عن طريق اتباع "نظام المقايضة" (بضاعة مقابل بضاعة) أو تقوم بتغيير القيمة الاسمية لعملتها الوطنية كما توجد إمكانية أخرى ذات احتمال أقل ولكنها قائمة، تتمثل في الدفع مقدماً باليورو أثناء إبرام العقد أو أن تدخل في العقد بنداً لضبط الأسعار والإطار الذي تتحرك فيه وفي حال تعذر تنفيذ هذه الوسائل الآمنة يتعين تنفيذ عمليات تجارة معاكسة بغرض تحقيق الأمان على المستوى المالي (الحماية من مخاطر الخسارة "التسييل") أو مراعاة التنبؤ بسعر صرف محدد (البنوك الاستثمارية تعمل بنماذج خاصة بها) في الحساب

[232] فالتين/تسيمر Faltin/Zimmer (1995)، ص 12 وما يليها



المؤسسي بيد أن التنبؤات بسعر الصرف على المدى القصير بالأحرى لا يعتمد عليها، وهذا ما سببته العديد من الأزمات المالية أزمة آسيا وأمريكا الجنوبية وغيرها، لدرجة أنه بــات مــن الطبيعي استخدام أدوات مالية ثانوية اشتقاقية ويتخوف الكثيــر مــن رجــال الأعمــال فــي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ذلك

وفي حال قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعمليات تجاريــة مــع دول خــارج الاتحــاد الأوروبي، فإن ردود الأفعال المتخذة تجاه تقلبات أسعار الصرف تتعلق بالدرجة الأولى بمــدى الانخراط والاشتراك في التجارة الخارجية إذ أنه عند الدخول في مجال التجارة الخارجية على نطاق واسع ومماثل، فإن موقف المؤسسة يؤثر على مدى الارتباط بهذا المجال فمن الممكن أن يقل مجال العمل الاحتكاري مع تقدم دورة حياة المنتج ومن الممكن أيضاً أن تكــون حـصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تصدير مجموعات السلع المتجانسة ضــئيلة للغايــة أمــا بالنسبة للمنتجات المتخصصة فيوجد مجال واسع لممارسة العمل الاحتكاري، يمكن أن تــستغله تلك المؤسسات لصالحها.[233] فسعر الصرف إذاً له تأثير حاسم على النــشاط التــصديري لأن أسعار التصدير وكميات السلع المتداولة متوقفة عليه يحدد مجال العمل الاحتكــاري مرونــة الطلب ويوصف المجال بأنه سوق احتكارية في حال وجود عدد كبيــر جــداً مــن صــغار العارضين، وغياب معيار تجانس السلع لدرجة يتعذر معها إتاحة فرص التنافس الكامل ويعــد منحنى الطلب في سوق احتكار القلة من أهم الملامح المميزة للعارض المحتكر إذ تصل مرونة الطلب داخل نطاق الانحناء قيمة شديدة الانخفاض صفر تقريباً، وهذا يعني أنه عند رفع سعر المنتج، فإن العملاء لا يبتعدون عنه تقريباً

يزداد متوسط حصة التصدير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تماشــياً مــع الفئــة الحجميــة للمؤسسة وكلما قلت حصة التصدير ندر أن يكون سعر الصرف هو المــسئول عــن تزايــد المنافسة وكلما تمكنت هذه المؤسسات من مواجهة عواقب تقدير نتائج ارتفاع سعر اليــورو أو

---

[233] فيتن فريدريش لاجمن Fieten/Friedrich/Lagemann، 1997، ص 291

تقلبات سعر الصرف بشكل أقل تعقيد.[234] كما تؤثر تقلبات سعر الصرف على المنافسة في السوق الداخلية يمكن أن تزيد شدة المنافسة في السوق الداخلية مع وجود عامل المنافسة من حيث الجودة، ووجود عارضين قادمين من الدول ذات الأجور المنخفضة

وتشكل فئة المؤسسات الصغيرة وفئة الشركات متعددة الجنسيات النقطتين العليا والسفلى في متسلسلة أحجام المؤسسات التي تبدأ بالمؤسسات الصغيرة وصولاً إلى الشركات متعددة الجنسيات وتتميز الشركات متعددة الجنسيات من خلال هذا الوضع في التصنيف الحجمي بأنها متواجدة في العديد من الدول، من خلال إقامة استثمارات مباشرة وبذلك لم يعد ثقل النشاط الاقتصادي يكمن في دولة واحدة فقط، حتى لو كانت الشركة الأم الموجهة متواجدة في دولة المنشأ أما فيما يتعلق بالتحديد الدقيق لهذه المؤسسات فإنه يوجد حوالي من 250 إلى 750 مؤسسة متعددة الجنسيات على مستوى العالم؛ يوجد نصفها تقريبا في الولايات المتحدة الأمريكية أما أكبر خمسين مؤسسة من الشركات متعددة الجنسيات فإن حجمها يعادل على الأقل حجم المؤسسات الأخرى مجتمعة ويرجع حوالي خمس إجمالي الناتج المحلي على مستوى العالم، وعلى وجه التقريب ثلث حجم التجارة العالمية، إلى الشركات متعددة الجنسيات[235] وأسباب ظهور هذه الفئة من المؤسسات ترجع إلى وجود مزايا في الحجم (الوفورات الاقتصادية) ومزايا في التنويع (اقتصاديات الحجم) أو مزايا في التمويل وإلى الإمكانية التي لا تزال متاحة والمتمثلة في القدرة على الإفادة القصوى من الشروط الإطارية العامة التي تضعها الدولة للحصول على دعم مالي، أو التحايل على الشروط الجمارك ويتم ضم هذه الجوانب إلى جوانب أخرى غيرها في إطار مبدأ حرية توجيه الاستثمارات[236] ومنذ منتصف التسعينيات بدأت موجة من الاندماجات تزيد في شدتها عن الموجات السابقة لها، ونتيجة لذلك ازداد حجم الشركات متعددة الجنسيات، وانتشرت انتشارا كبيراً على مستوى العالم

ولا يمكن أن تظل هذه الأحداث هكذا دون أن يكون لها تأثيرات على تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعد الشركات متعددة الجنسيات صاحبة الاستثمارات المباشرة الكبرى في العالم، والتي غالبا ما يتم تنفيذها في الدول الصناعية الحقيقة أن الاستثمارات المباشرة قد أطلق لها العنان

---

[234] فيتن/فريدريش/لاجمن Fieten/Friedrich/Lagemann، 1997، ص 300

[235] إيتهير Ethier، 1994، ص 380

[236] كروجمان/أوبستفيلد Krugman/Obstfeld، 2003، ص 234 وما يليها



لتنتشر في العالم منذ منتصف السبعينيات وحلت محل الصادرات المحضة بوصـفها اسـتراتيجية تدويل سائدة في جميع أنحاء العالم. والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو إلى أي مـدى يمكـن أن تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من معدلات زيادة الصادرات عـن طريـق الاسـتثمارات المباشرة؟ ومن المنتظر أن تمثل القدرة على مسايرة الاستثمارات المباشرة للمؤسـسات الكبـرى الداخلية المحلية والتعامل معها، ضرورة أمام مجموعة المؤسسات المقتصرة على نشاط التوريـد والمدرجة ضمن فئة المؤسسات الصغيرة، وذلك بغرض تحقيق هدف الاستمرار والبقاء. وإلا فإن مزايا الخبرة الفنية والمعرفية والجودة، إن توفرت، قد لا يمكنها أن تعادل التكاليف المرتفعة نسبيا لصفقات التصدير. ومن الجائز بالطبع أن تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - في حال تـوفر كثافة عمل مرتفعة نسبياً - قادرة أن تقدم سعرا أقل مما تقدمه المنافسة ذات السعر الرخيص. وبذلك تنشأ أماكن عمل إضافية بالأحرى في الشركات متعددة الجنسيات عنها في المؤسسات الـصغيرة، هذه الأماكن يتم خلقها في النطاق المحلي عن طريق الاستثمارات المباشرة في الدول الأجنبية (من خلال زيادة تصدير المنتجات الأولية والوسيطة). غير أنه تنقصنا الأبحاث الدقيقة بخصوص هـذا الشأن. وعلى الأقل فإن مؤسسات التوريد الصغيرة والمتوسطة تقع تحت ضغط التكيف والمواءمة لأن الشركات متعددة الجنسيات تستغل إمكانيات الإمداد والتوريدات الدولية المتاحة بشكل كبيـر. ومن المحتمل أن يستمر ضغط التكيف وضغط التكلفة في الازدياد في السنوات القادمة[237]. ويمكن أن يؤدي اتساع رقعة الشركات متعددة الجنسيات إلى وجود احتكار قلـة للعديـد مـن الأسـواق والقطاعات في السوق العالمية. وبذلك يمكن أن تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر عرضة لسوء استغلال السلطة الممارس من قبل المؤسسات الكبيرة. ومن ناحية أخرى توجد سلطات فـوق قومية ودولية منظمة للمنافسة ولا تكاد تعمل. ويمكن أن يلعب تأثير الشركات متعددة الجنسيات على السيادة القومية لكل دولة على حدة دورا في ذلك، خاصة وأن الشروط العامة وضعت ولا تـزال توضع لصالح الشركات متعددة الجنسيات.

[237] فيتن/فريدريش/لاجمن Fieten/Friedrich/Lagemann (1997)، ص 86





2.2 سوق البضائع، سوق المال، سوق العمل

يطبق مبدأ التثليث في جميع الدول الصناعية، بمعنى تراجع القطاع الأولي والثانوي وتوسع القطاع الثالث (قطاع الخدمات). وقد نشأ هذا المبدأ أيضاً من خلال توجه الابتكار الأساسي (تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات). وترتبط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهذا التحول الهيكلي ارتباطاً وثيقاً. فكلما كانت اتجاهات التحول أقوى فيما يتعلق بتغيرات العرض والطلب، ازدادت أهمية عنصر المرونة في المؤسسات. هذه المرونة التي باتت ضرورية أيضاً مع ظاهرة دورات الإنتاج الآخذة في التقلص. وفي سوق البضائع يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تستفيد من تغير أنماط الطلب وأحواله، ومقارنة لها بالمؤسسات الكبرى، فإنها تتمتع بنسبة أكبر قليلاً من الاستهلاك الخاص لأنها بصفة أساسية ملتزمة ومرتبطة بأسواق المستهلك النهائي إلى حد كبير. ويلاحظ وجود طلب متزايد من الشركات على الخدمات المساعدة (خدمات التعامل بين المؤسسات).[238] ومن ناحية أخرى تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ركود في الطلب الداخلي على وجه خاص الذي يحدث نتيجة لانخفاض القوى الشرائية.[239] كما ينبغي بصفة خاصة أن نشير إلى ازدواجية اقتصاد السوق السوداء. فمن ناحية قد تضطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب ضغط التكلفة إلى عرض خدماتها في السوق السوداء. ومن ناحية أخرى يجب عليها أن تتعاطى مع المؤسسات الأخرى المنافسة التي تعرض خدماتها في السوق السوداء، طالما أنها ذاتها تعمل في الأسواق الرسمية للبضائع. أضف إلى ذلك سياسة الإغراق الذي تتبعه الشركات الأجنبية (المؤسسات الحرفية في شرق أوروبا على سبيل المثال) التي قلما تقدر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مجاراتها في سياسة التسعير العدائية هذه.[240]

أما بالنسبة لسوق المال فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من معضلة تمويلية فغالباً ما يكون سقف رأس المال الخاص بالمؤسسات الأصغر ضئيلاً، حيث أنه انطلاقاً من توصيفها

---

[238] فويجليستالر Fueglistaller (2002)، ص 400.
[239] من بينها إصلاح القروض (2005)، تقرير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص 5 وما يليها.
[240] سيشي Cichy (2003)، من بينها إصلاح القروض (2005)، ص 6 وما يليها

القانوني لا يسمح لها سوى بإمكانات محدودة تستطيع من خلالها زيادة رأس المال الخاص بها كما أن قانون الضرائب الألماني يدفع إلى التمويل الخارجي لأن هذا التمويل يمكـن أن يكـون قابلاً للتخفيض باعتباره نفقات تشغيل، عادة ما يلتزم أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتسديد رأس المال الأجنبي من أملاكهم الخاصة، بذلك يلعب التمويل الخارجي دوراً في غايـة الأهمية ويتم جزء كبير من التمويل الخارجي عن طريق القروض المصرفية التقليدية ولقـد صعّبت المتطلبات المتزايدة من قبل شركات الائتمان فيما يتعلق بمنح القروض من الإمكانـات المتاحة لفرص الاقتراض فمن ناحية غالباً ما يكون معدل كفاية رأس المال الخـاص رأس المال الخاص إجمالي رأس المال ، الذي يمثل معياراً حاسماً عند الإقراض، ضـئيلاً للغايـة، ومن ناحية أخرى لا تفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالضمانات العالية من قبل الطـرف المقرض بسبب ضآلة حجمها مما يجعل القروض غالية للغاية أضف إلى ذلك أن المؤسـسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما تكون في وضع لا يؤهلها للقيام بإدارة التكاليف والقيـام بـإدارة تمويلية ناجحة من وجهة نظر البنك وذلك نتيجة لأسباب متعلقة بالتكاليف من ناحية وبقـدرات المؤسسة من ناحية أخرى [241] كما أن اتفاقية بازل 2 سوف تزيد من حدة هذا الموقـف إلـى جانب أنها سوف تؤدي في جميع الأحوال إلى زيادة فوائد القروض [242] تتكون اتفاقية بازل 2، التي ستدخل حيز التنفيذ في عام 2007، من بنود تطالب بتوفر الكفاءة الحدية لـرأس المـال المستثمر والرقابة على البنوك، وانضباط السوق وسيؤثر التغيـر فـي مـسئولية الـضامن للمؤسسات المالية في ألمانيا على المسئولية العامة وبدءاً من عام 2005 يسقط هـذا الأمـر بالنسبة لبنوك الادخار المعروفة التي تمثل أحد أهم مانحي القـروض للمؤسـسات الـصغيرة والمتوسطة، وهو ما سيؤدي إلى ارتفاع أسعار إعادة التمويل مـن قبـل المؤسـسات الماليـة القانونية العامة لأن المخاطرة ستزيد نسبتها في هذه الحالة.

أما فيما يتعلق بالإصلاح الضريبي لعام 2001/2000 فإنه دائماً ما يتم الإشارة إلى الضرر الذي يلحق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبرى. ويرجع السبب في

---

[241] بيكر Beeker 2000

[242] من بينها جرونرت Grunert وآخرون 2002 ، ص 1045

الضريبة على الدخل التي يجب أن تدفعها شركات الأفراد عادة في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل ملحوظ 2005 42 ومع ذلك فإنه يمكن، فقط بشكل مشروط ومحدود، مقارنة العبء الضريبي الواقع على شركات الأفراد بسبب ضريبة الأرباح التجارية والصناعية وضريبة الدخل بالعبء الضريبي الواقع على شركات الأموال بسبب ضريبة الأرباح التجارية والصناعية وضريبة الشركات عن طرق العبء الحدي الواقع من خلال التعريفة الضريبية المطبقة علاوة على ذلك تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حساب ضريبة الأرباح التجارية والصناعية التي تعتبر منخفضة جزئيا، بشكل إجمالي مع ضريبة الدخل [243] في قمة العمل التي عقدت في مارس 2005 تم استعراض تحسينات أخرى

أما فيما يتعلق بسوق العمل فيتضح وجود تخفيض بسيط للأعباء فيما يتعلق بحوافز الإنتاج للعاملين، وذلك نتيجة للإصلاحات الاجتماعية وهذا التخفيف يعتبر ضرورة ملحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تقوم بالعملية الإنتاجية بمعدل عمل أكثر كثافة ومن المرجو أن يكون هناك تخفيف اخر للأعباء، غير أن المنافسة المتزايدة يمكنها أن تؤدي إلى زيادة دائمة في إنتاجية اليد العاملة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا، مصحوبة بأثار سلبية على سوق العمل [244] كما أن الأجور في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعد أقل منها في المؤسسات الكبرى، حيث يسود في هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استخدام عوامل الترغيب بتقديم التعويضات عند اللزوم تقوم المؤسسات الصغيرة بتخفيض العمالة في مرحلة الكساد الاقتصادي بنسبة أقل، وهو ما يمكن أن يؤدي بدوره إلى ضغط التكلفة أما في حالة رواج الحالة الاقتصادية فيكمن هنا خطر حدوث تقلبات كبيرة نسبيا مما يؤدي إلى نشوء تكاليف لهذه التقلبات ولأنه لا يمكن التنبؤ بعواقب النمو السكاني، عندئذ يمكن أن تظهر مشاكل عند استخدام اليد العاملة

---

[243] كونج/سورت König/Sureth، 2002، ص 109 وما يليها
[244] كريمر Krämer، 2003، ص 32

3 المراعاة في الإدارة

1.3 نقاط القوى والعجز والهيكل الأساسي للعلاقة الارتباطية

يجب أن تكون ظروف بيئة العمل المحيطة المخططة والمرسومة متوائمة مع عملية الإدارة إذا ما أرادت المؤسسة النجاح لنفسها هذه الظروف تكون متعلقة في المقام الأول بالظروف والأوضاع الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إذا ما استطاعت المؤسسة إنتاج كمية محددة من المنتجات بأقل تكلفة للوحدة المنتجة أي بأقصى ربح ممكن، فعندئذ تكون المؤسسة قد بلغت الحجم المثالي المناسب لها. وفيما يتعلق بالاقتصاد المؤسسي فإنه يمكن الوصول إلى الحجم المثالي للمؤسسة، الذي يمكن أن يختلف من فرع إلى آخر ويتحول تمشياً مع كل تغير يحدث في تكنولوجيا الإنتاج، حينما يبلغ متوسط التكاليف طويلة الأجل الحد الأدنى، نظراً لأن أي زيادة أخرى في الطاقات سيؤدي إلى ارتفاع متوسط التكاليف وعلى كل حال فإن المسألة الحاسمة في ذلك هي ما يدخل في حساب متوسط التكاليف فمن ناحية تكون تكاليف الصفقات شاملة تكاليف التنسيق لدى المؤسسات الكبيرة أعلى منها لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبمعدل أعلى من المتوسط، ومن ناحية أخرى تؤدي التكاليف الاجتماعية .خاصة التكاليف البيئية ، طالما أمكن تطبيق مبدأ المتسبب هو من يتحمل التكاليف 'الملوث يدفع ، إلى ارتفاع شديد في متوسط التكاليف وبهذا لا يمكن الإجابة على السؤال عن الحجم الأمثل المطلق وكذلك عن الحجم الأمثل المتعلق بالفروع، إلا أن الصحيح في ذلك هو أن يكون السبب الرئيسي للإنتاج على نطاق واسع هو الطلب الكبير والدائم على المنتجات وفي هذه الحالة يجدر بنا الإشارة إلى المؤسسات الكبرى التي تقوم بالإنتاج على نطاق واسع أما فيما يتعلق بالطاقات المستغلة تماماً، فإنه يمكننا الحديث عن الوفورات الاقتصادية انخفاض متوسط التكلفة الثابتة، وهذا يعني بلوغ حصة التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة المنتجة الحد الأدنى من إجمالي تكاليف هذه الوحدة) كما أن لوجود المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة أهمية، لأنها تقوم - بالاشتراك مع عامل السوق، على التصريف الكلي لإنتاج المؤسسات الكبرى، وغالباً ما تقوم بدور مورد ذي وظائف جزئية، ولذلك لا بد أن توجد علاقة منظومة اقتصادية تربط دائماً بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي يرتبط إنتاجها بتكاليف ثابتة مرتفعة، بفرص ضئيلة في ظل أداء السوق هذا لأن التكاليف الثابتة العالية لا يمكن تغطيتها إلا عن طريق إنتاج كميات كبيرة، ولذلك يزداد معدل حدوث الاندماجات، وتنشأ أسواق أكبر من خلال عمليات التكامل الاقتصادي، مثل الاتحاد الأوروبي كما تتزايد باستمرار الحاجة إلى ضرورة ارتفاع مستوى كفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصغيرة أكثر كفاءة ، لأنها تحقق أهدافها المؤسسية بتكاليف أقل من المؤسسات الكبيرة، أو أنها تحقق أقصى إنتاج ممكن من خلال استغلال مواردها المتاحة ومن ناحية أخرى ترتكز نظرية الكفاءة الإنتاجية الأعلى على وضع تكاليف الصفقات في الحسبان كما تعتبر تكاليف الصفقات الإعداد، التنفيذ، مراقبة الصفقات والإشراف عليها لإدارة المؤسسة الصغيرة أقل منها بكثير في أي مؤسسة من المؤسسات الكبيرة وإذا ما تم اتخاذ الإنتاجية كمعيار فسوف يتعذر عندئذ قياس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة علاوة على ذلك توجد مشكلات بالغة تتعلق بالطرق المتبعة ومنهجية التعامل، حتى يتسنى تحديد العلاقة بين إنتاجية المؤسسات كمية الإنتاج، مدى استخدام عوامل الإنتاج لا تدخل في التقييم ومتغيرات الأفراد. غير أن الأبحاث المتاحة أثارت الشكوك حول التأثير الإيجابي لمشاركة العاملين، وكذلك التعديلات التنظيمية.[246] وبالطبع فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوفر لديها إنتاجية عمل أقل الكمية المنتجة بالقطعة عدد ساعات العمل والتي تبدو سلبية من وجهة نظر الكفاءة :المؤسسات الكبيرة بوصفها رائدة في إنتاجية العمل. وإيجابية من وجهة نظر فرص العمل كما أن للشخص صاحب الشركة القائم بمهام الإدارة تأثيراً كبيراً على الإنتاجية سواء في الشركات الفردية أو

---

[245] تايله Theile، 2002، ص 14 وما يليها، مانتس Manz، 1991، ص 14

[246] وولف تسفيك Wolf/Zwick، 2003، ص 43

العائلية ومن المؤسف أن هذا العامل غالباً ما لا يلتفت إليه من الناحية النظرية [247] وإذا ما نظرنا إلى عامل الربحية فحسب فإنه لا يمكن تحديد فروق مميزة لأحجام المؤسسات كما أن نتائج البحث الإمبريقي لم تضع في حسبانها وجود أية علاقة بين الربحية وحجم المؤسسة [248]

وتوجد مزايا أخرى خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تعتبر الوحدات التنظيمية ذات الهياكل الهرمية العريضة حجر الأساس في مرونة المؤسسات الصغيرة، حيث تستطيع هذه المؤسسات أن تتكيف بشكل سريع وبكفاءة مع بيئة العمل المحيطة ذات وتيرة التغيير السريع ويمكن إحداث هذا التكيف من خلال توفر درجة أعلى من مرونة اتخاذ القرارات وكذلك المرونة المالية [249] بالإضافة إلى أن التكاليف المنخفضة نسبياً للصفقات تشير إلى وجود مستوى أفضل من النجاح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذه الدرجة من النجاح تؤثر تأثيراً إيجابياً على إدارة المؤسسة والعاملين فيها وتحتل المؤسسات الصغيرة مكانة شديدة القرب من السوق والعملاء من خلال قيامها عادة بأداء خدمات فردية، ومن خلال نشاطها في الأسواق المحلية والإقليمية ويندرج كل من عامل القرب من السوق والعملاء ضمن عوامل النجاح الباهر، حيث يؤثر كل من المرونة والوضوح والاقتراب من السوق والعمل مجتمعين تأثيراً إيجابياً على ثقافة المؤسسة وبازدياد حجم المؤسسة تقل درجة المرونة والحركية وتزداد البيروقراطية، التي يكثر مع زيادتها وجود ذلك النوع من المديرين ممن يهابون في الغالب مواجهة المخاطرات المؤسسية ويعملون دون أي تصور عن التقنيات الإدارية الحديثة إلى جانب عدم تعرفهم على تغيرات السوق في الوقت المناسب [250] أما عامل شخصية صاحب المؤسسة فيتسم بأنه شديد الخصوصية ولا يمكن توضيحه بشكل عام وتعمل الثقافة الجيدة للمؤسسة أو المناخ الجيد للمؤسسة على توسيع النطاق التشجيعي للعاملين، وكذلك على تدعيم مجهودات التدريب الارتقائي للعاملين وإبداعاتهم هذه القوة المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها خلفيات سيكولوجية منها السمة والطابع الإنساني بعيداً عن الحجم، والتأكيد

---

[247] كاولينج Cowling .2003، ص 335، كلاين Klein :2004
[248] شميت Schmidt، A :1995، ص 180
[249] لايشت شتوكمان Leicht/Stockmann ،1994 ، ص 246
[250] فالتن تسيمر Faltin/Zimmer .1995 ، ص 49 وما يليها



على المسئولية الشخصية، وظهور ميول للاغتراب بنسبة أقل [251] ولذلك فإنه غالبا ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبطة بعقلية مؤسسية خاصة واستعداد لتحمل المخاطرة المؤسسية [252]

وتكمن المساوئ الممكنة لحجم المؤسسات الصغيرة في مشاكل التمويل والتكاليف والمشاكل الخاصة بالعاملين والإدارة [253] كما تم بالفعل دراسة مشاكل التكاليف التي تكمن في تحقيق الوفورات الاقتصادية وتنشأ مشكلة التمويل من خلال كون العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقد المدخل المنظم إلى سوق رؤوس الأموال استناداً إلى حالات احتكار القلة لسوق العرض من جانب البنوك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مضطرة لأن تتحمل تكاليف رأس مال بقدر أعلى من المؤسسات الكبرى نظراً لتدهور قدرتها على الوفاء بمتطلبات الأمان وتكمن أسباب المشاكل الفردية في إشكالية التعاقب وفي شخص صاحب المؤسسة

يمكن الجمع بين نقاط القوى والضعف في سياق عام يمثل نوعاً من أنواع النظريات الاقتصادية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي ذلك كان يجب أن تشير هذه النظرية إلى البنية الأساسية التالية مع مراعاة كافة المعايير سالفة الذكر [254]

$$Z_{KMU} = f(FA, R, U, O, E)$$

يجب توضيح أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة Z_{KMU} بالارتباط F - وظيفة مع الأعمال الإدارية للأفراد في المؤسسة (العاملين) FA ، الموارد R، بيئة العمل المحيطة U ، الهيكل التنظيمي للمؤسسة O، تطور المؤسسة E والبنية الأساسية لهذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير أن النظريات الآن لا تبدو بعد نظريات بالمعنى الحقيقي لأنها عادة ما ترتكز على واحد من هذه الجوانب السالف ذكرها

---

[251] بيشلر بلايتنر Pichler/Pleitner 1996، ص 15
[252] ديت DIHT 1999، ص 5، إرهارد Erhard 1956 ، ص 54
[253] ساندر Zander 1994، ص 16 وما يليها، بوسيك Bussiek 1996، ص 19 وما يليها
[254] كريمر Krämer 2003 ، ص 13

2.3 الابتكارات والموارد بوصفها عناصر أساسية

يمكن من هذه البنية الأساسية تطوير مفهوم شامل حول تواؤم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع بيئة العمل المحيطة بها وتحتوي الصفحة التالية على هذا المفهوم في الشكل 1 ويجب أن تسرع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وتيرة تواؤمها في ظل العولمة وديناميكية الأسواق الأخرى ومن الواجب عندئذ وضع نقاط القوى والعجز الموضحة في الحسبان على نحو هادف [255] وتتمتع الموارد بمكانة رئيسية ويدخل في عداد هذه الموارد الموارد المالية، والموارد المادية الأصول الثابتة ، والموارد البشرية العاملين ، والموارد التكنولوجية، والموارد التنظيمية [256] يتعين استخدام هذه الموارد بحيث تخدم الابتكارات [257] التي تضمن تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل يتناسب مع بيئة العمل المحيطة وتتمثل الابتكارات في أول تطبيق اقتصادي مبتكر للوصول لحل جديد وفني واقتصادي وتنظيمي واجتماعي للمشكلات، من حيث التوجه الاقتصادي المتعلق بالاستفادة المعرفية التي تختص بتحقيق أهداف المؤسسة بأسلوب جديد ويجب أن يتم ضمان وتأمين العلاقة الخارجية عن طريق تفعيل العلاقة الداخلية وإكسابها صبغة الكفاءة الوظيفية [258] ويندرج ضمن ذلك وجود منظمة دائمة التعلم وإدارة كفئة للعاملين وبخاصة لهدف تطوير أدائهم، علماً بأن انصهار كل هذه العوامل في بوتقة تنظيمية واحدة هو فقط القادر على تحقيق النجاح وتتمثل النقطة الحاسمة في قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أن تتعرف بنفسها على نقاط القوى والضعف الموضحة، حتى يتسنى لها أن تحولها إلى مفاهيم إدارية أكثر وعياً وتنظيماً كما أنه لا بد وأن ينتج عن التكيف السليم مع الظروف الموضحة لبيئة العمل المحيطة تحول مناسب في المؤسسة [259] وتقدم الصفحات التالية معلومات حول كيفية السيطرة على هذا التحول

---

[255] جوس تيللي Jones/Tilley 2003.

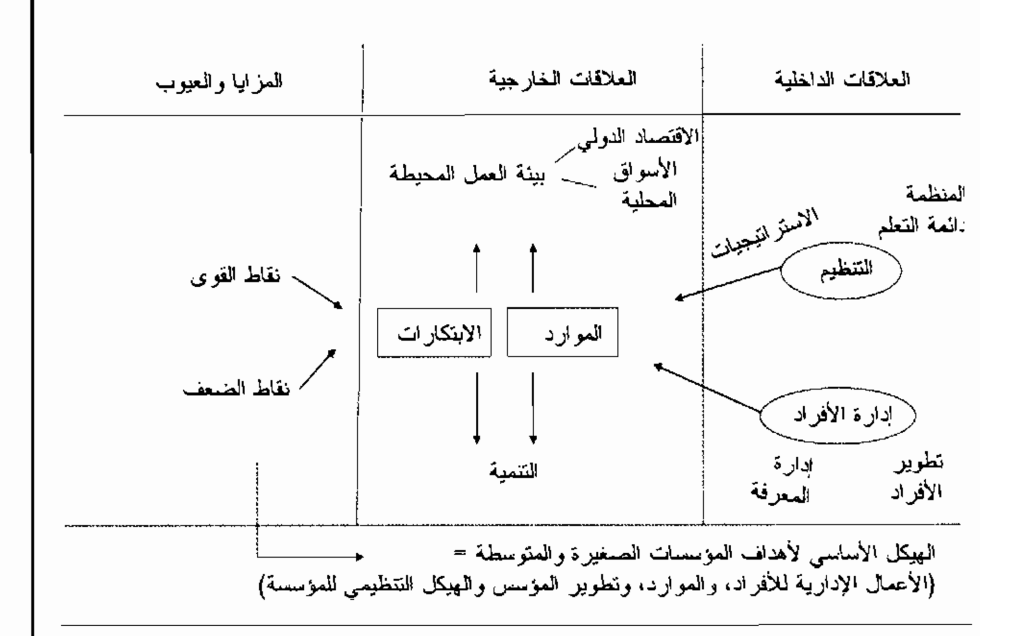
[256] فويجليستالر موللر فولري Fueglistaller/Müller/Volery 2004، ص 121

[257] باول Paul 2005 ، ص 21 وما يليها

[258] فويجليستالر موللر فولري Fueglistaller/Müller/Volery 2004، ص 59

[259] بيرشيل Perschel 2003.

شكل 3 1 المفهوم التحليلي لإحدى النظريات الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

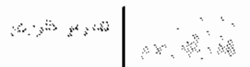


4 مفاهيم تنظيم مناسبة

1.4 حول وضع التنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعني مفهوم التنظيم من ناحية وصف بنية قائمة، ومن ناحية أخرى يعني العمل التنظيمي، كما أنه يعني أيضاً وضع هيكل تنظيمي محدد يهتم التنظيم بوصفه وظيفة إدارية، بصياغة وإيجاد لوائح واضحة تتعلق بالتوزيع المؤسسي للمهام وأدائها ويفترض في عنصر تنظيم المؤسسة

[260] المصدر عرض خاص بالمؤلف



بوصفه نتيجةً للعمل التنظيمي الإبداعي، أن يكون كافياً للأهداف المؤسسية الموجهة، ويضمن تحقيقها وتنقسم التنظيمات الإدارية إلى تنظيمات هيكلية وتنفيذية ويندرج تحت مفهوم التنظيم الهيكلي التنظيم حسب المهام الوظيفية، وحسب أقسام التخصص ومركزية اتخاذ القرارات والتنسيق في حين تندرج تحت التنظيم التنفيذي عمليات التشكيل والصياغة وتحديد مسار العمل المكاني والزماني يتضح هذا التعريف من الناحية العلمية التحليلية نظراً لأنه من الناحية العملية لا توجد فواصل محددة بين المجالين

وتكمن الفروق الأساسية بين تنظيم المؤسسات الصغيرة والكبيرة في النقاط التالية المؤسسات الكبرى هي بالأحرى مؤسسات غير متعلقة بالأفراد ويظهر بها وجود هيكل تنظيمي معقد ومتراكب موجه إلى معطيات واقعية ملموسة أما بالنسبة للشركات الفردية فإنه يسود في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظام خطي ينتهي إلى صاحب الشركة ويستطيع صاحب الشركة بنفسه أو بمساعدة القليل من أفراد مجلس الإدارة الإحاطة بهذا النظام وإدارته بكافة تفاصيله وفي المؤسسات الأكبر يسود تقسيم عميق للعمل على حين تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتوكيل عدة أعمال لفرد واحد ففي المؤسسات الكبيرة يوجد عدد وفير من الأقسام في حين لا يوجد في المؤسسات الصغيرة إلا أقسام قليلة فضلاً عن ذلك فإن السبل القصيرة والمباشرة للإمداد بالمعلومات التي تتبعها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقف أمام سبل المعلومات الأخرى التي تم الإشارة إليها مسبقاً، والتي تتبعها المؤسسات الكبرى وتتسم المؤسسات الصغيرة بالأواصر الشخصية القوية التي لا تكاد توجد في المؤسسات الكبرى، الأمر الذي يظهر أثره على عمليات التوجيه والإشراف التي تتم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق الاتصال الشخصي المباشر على حين تتم في المؤسسات الكبيرة بشكل رسمي وغير شخصي تظهر سياسة التفويض على نطاق محدود فقط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ بحيث تكون هناك مشاكل أقل في التنسيق، وهو ما يظهر عكسه في المؤسسات الأكبر حجماً حيث يمثل هذا الأمر مشكلة في النهاية نستطيع القول بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتسم بدرجة قليلة من إضفاء الرسمية والكثير من العمليات غير الرسمية بالإضافة إلى وجود درجة عالية من المرونة وينطبق على المؤسسات الكبيرة عكس هذه الصفات

غير أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتلك هياكل تنظيمية خاصة، وذلك بناء على صفاتها المميزة (الحجم، الشكل القانوني، وتاريخ النشأة وغيرها). هذه الهياكل التنظيمية لا يمكن توضيحها في الغالب إلا بشكل قالبي ونموذجي. وبذلك لا يوجد "هذا" الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكن توجد توليفة من الملامح الهيكلية المحددة التي كثيراً ما تتصف بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص [261]. وكلما كانت الوحدة التنظيمية التي تحت الملاحظة أصغر، ازدادت درجة الفردية التي من المفترض أن يكون عليها الهيكل التنظيمي [262]. وعلى الرغم من ذلك ينبغي أن يوضع مخطط للهيكل التنظيمي المميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حتى يتسنى إبراز نقاط القوة والضعف أو المزايا والعيوب. ويحدث هذا من منظور الموقف أو الوضع الراهن الذي يضع الملامح التنظيمية التالية في بؤرة الاهتمام، وهي: التخصص (توزيع المهام والعمل)، التنسيق (توجيه العمل في تحقيق أهداف الشركة)، الهيكل الوظيفي (نظام العلاقات الإدارية)، التفويض في اتخاذ القرارات (توزيع الاختصاصات)، إضفاء الطابع الرسمي (التسجيل الكتابي وتحديد الأمور الاختصاصية ذات الصلة) [263]. وبالنسبة للتخصص يغلب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انخفاض درجة التخصص الوظيفي على حين يفضل دائماً أن توكل عدة أعمال وظيفية لفرد واحد؛ بحيث يتم تخصيص الأقسام وفقاً لنوع التشغيل بأولوية أكبر من وظيفة التنظيم. وتحول هذه العوامل دون حدوث اغتراب في العمل على مستوى الإدارة، كما أنها تتيح توضيح المسئوليات وإنجازها بشكل سريع في مجال الاقتصاد العولمي. غير أن العيب في ذلك هو أن مهام التخطيط والرقابة لا تكاد تتم نتيجةً لغياب أطقم العمل والجهات المتخصصة. هذا بالإضافة إلى أن تكدس مهام المدير قد تعوقه عن التوجه الموضوعي أو قد تؤدي إلى الإهمال في أداء واجبات هامة. وفي نطاق التنسيق تغلب أدوات التنسيق الموجهة للأفراد مصحوبة بتوجيهات شخصية وعمليات تنسيق ذاتي للمجموعة. وبهذا فهي لا تؤدي إلى مواضع خلل وظيفي في المنظمات البيروقراطية الكبيرة مثل التقييم الخاطئ وسوء التخصيص، كما أنه يتم العفو عن الأخطاء من

---

[261] مارتن بيرندس Martin/Behrends، 1998، ص 1

[262] كوبلر Kübler، 1992

[263] كيزر Kieser، 1998، ص 169 وما يليها

كلا الجانبين والميل إلى الليونة والتنازل عند تضارب الأهداف [264] وفي مجال التوصيف الوظائفي تكون الأولوية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنظمة أحادية الخطوط ذات مستويات هرمية وأقسام قليلة نسبيا، الأمر الذي يتطلب توفر نطاقات رقابة واسعة أيضاً ويمكن أن يؤثر ذلك بالإيجاب على تدفق المعلومات حيث يسرع من معدل تدفقها ويؤثر بالسلب على الإدارة حيث يؤدي إلى إرهاقها وإثقال كاهلها [265] ويمكن أن يعمل التفويض، وهو قليل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على تثبيط الهمم لدى العاملين، بينما يعمل على زيادة مرونة التعاملات التجارية ويعتبر انخفاض مستوى الرسميات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ناحية بمثابة عامل نجاح مهم للإدارة، لأن الإدارة يمكن أن تتم بشكل أكثر تحفيزاً ومرونة وإنجازاً ومن ناحية أخرى يلاحظ مدى التأثير السلبي للتحديد الفقير للاختصاصات والمسئوليات عند غياب الشخص أو مجموعة الأشخاص أصحاب القرار [266] ولا شك في أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بها ثغرة في التنظيم، وذلك بالنظر إلى مجموع ما يمكن تحقيقه وما هو مفيد في هذا الإطار وغالباً ما يرجع ذلك إلى التصور الشخصي لكثير من أصحاب المؤسسات الذين يعتبرون أنفسهم مسئولين عن كل شيء [267]

الآن لا يبقى أمامنا سوى توضيح مدى ديناميكية الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو بمعنى آخر كيف يبدو تطوير الهيكل التنظيمي في الماضي والمستقبل ويجيب على هذا السؤال بحث إمبيريقي تتم فيه مقارنة الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عامي 1983 و1995 [268] وتعتبر المنافسة الدولية المتزايدة الاتحاد الأوروبي واتساع السوق الألمانية توحيد الألمانيتين والتطور الديناميكي في تكنولوجيا المعلومات واتساع المعرفة التنظيمية مفاهيم جديدة للتنظيم بمثابة تغيرات جذرية في ظروف الهيكلة والتشكل، وهو ما يؤدي إلى تزايد تكثيف معدل النظر إلى استراتيجية المؤسسة بما فيها

---

[264] كاله Kahle 1992 ، ص 1414
[265] تورباخ هوتر Thürbach/Hutter 1976، ص 144 وما يليها
[266] تورباخ هوتر Thürbach/Hutter 1976، ص 144 وما يليها، كاله Kahle 1992، ص 1414
[267] كايزر Kayser 1990، ص 93
[268] فيتلاجه Wittlage 1997

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها عامل تحديد ونجاح جوهري ويتغير الهيكل التنظيمي كما يلي تظهر عملية التشكيل هيكلا منبسطا ومستويا مستويات هرمية قليلة، كما لا نجد أجهزة معاونة بشكل متزايد أما فيما يتعلق بجانب التخصص الموضوعي بنية تكوين أقسام فلم يعد يختلف عن غيره من الناحية الوظيفية، بينما يتميز جانب التخصص الشكلي مهام اتخاذ القرار بـ لا مركزية القرارات، مع توفر درجة عالية من المركزية على وجه العموم وقد زادت درجة الرسمية توثيق اللوائح التنظيمية بشكل بالغ، ويتضح هذا على وجه الخصوص في الخرائط التنظيمية وتوصيف الوظائف. كما أن التغيرات في العملية التنظيمية تتم على فترات زمنية قصيرة إلى جانب ازدياد الرقابة على القرارات التنظيمية أما بالنسبة للتشكيل التنظيمي المستقبلي، فإنه ينصح بتنفيذ الإجراءات التالية التفويض في اتخاذ القرارات الخاصة بالقطاع المعني لرؤساء الأقسام والموظفين، ولكن ينبغي أن يظل اتخاذ القرارات الجوهرية متوقفا على إدارة المؤسسة وحدها كما أنه ينبغي أن يتم تحديد توجه الأقسام إما حسب العملاء مجموعات الإنتاج و أو حسب العمليات التجارية، وهو ما يضمن تحقيق التوجيه الضروري للسوق ويتعين أيضا رفع درجة التنسيق الذاتي الضروري بين العاملين كما يتعين القيام بالمزيد من استواء المستويات الهرمية إذا أردنا إحلال التخصص الوظيفي بالأداء الشمولي للواجبات والمهام ويدعم وجود خريطة تدفق العمل. العمل بهذا الأسلوب وخاصة إذا كانت مزودة بتكنولوجيا وأنظمة اتصالات حديثة وفيما يتعلق بالتطوير التنظيمي ينبغي بصفة خاصة مراعاة مرحلتين مرحلة تأسيس المؤسسة، والتي غالبا ما تحتل فيها فكرة التأسيس مركز الصدارة بشكل قوي لدرجة أن السؤال عن التنظيم الأمثل لا يلقى إلا اهتماماً قليلاً للغاية وبالنسبة للمؤسسة حديثة النشأة الآخذة في النمو بمعدل متسارع فإن إيجاد هيكل تنظيمي كفء وفعال يصبح وبسرعة مشكلة ملحة المرحلة الحرجة الثانية في الشركات الفردية تنشأ حينما يتقاعد جيل المؤسسين وهنا نجد أن الهيكل التنظيمي قد تم تفصيله

---

[269] فيتلاجه Wittlage 1997 ، ص 14

[270] فيتلاجه Wittlage 1997 ، ص 14 وما يليها

[271] ماير شفيرينج Meyer/Schwering 2000 ، ص 214 وما يليها

في الغالب ليناسب أفرادا بعينهم مما يجعله عرضة للاضطراب وعدم الاستقرار حينما يتقاعد أولئك الأفراد عن العمل [272].

2.4 المنظمة دائمة التعلم وتطوير الاستراتيجيات

ما هي مفاهيم التنظيم النوعية التي تعتبر حالياً في ضوء وجهات النظر القائمة اليوم مناسبة؟ لا يزيد مفهوم "مبدأ التنظيم الرشيد" عن كونه تعديلاً لمفاهيم وتعريفات تنظيمية معروفة وموجودة بالفعل. وبطبيعة الحال توجد دائماً في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شروط وظروف ملائمة لذلك: العدد القليل للمستويات الهرمية ومحدودية التخصص الوظيفي إضافة إلى تضييق مساحة البيروقراطية، مما يعمل على تشجيع "رأس المال البشري" وتوجيه المشروعات [273]. كما أن وجود توجه متزايد للسوق والعمليات التجارية، وهو ما كان دائماً موجوداً بملامحه الأساسية، يمكنه أن يسهم في تحسين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة [274]. علاوة على أن هذا التوجه يتيح إمكانية التكيف السريع مع بيئة العمل المحيطة بالمؤسسة التي تتسم بالتغير والتحول. وبذلك فإن قدرة المؤسسة على التعلم تعود إلى بؤرة الاهتمام بوصفها كفاءة من الكفاءات الحاسمة الهامة. وهذا ما يلخصه مفهوم "التنظيم المتعلم". ويتمثل الطابع المميز للمنظمة دائمة التعلم في التغيير التدريجي للمخزون المعرفي القديم الذي عفا عنه الزمن توازياً مع اكتساب معرفة جديدة. كما يتعين على المنظمات أن تؤسس "ثقافة التعلم". وحتى يتسنى اتخاذ خطوة من شأنها الانتقال من مرحلة التعلم في المنظمة إلى مرحلة المنظمة دائمة التعلم، فإنه من الضروري أن ترتبط عمليات التعلم الفردية ببعضها البعض فضلاً عن تنسيقها [275].

---

[272] فيبر شيفر Weber/Schäffer 1999، ص 133
[273] فيتلاجه Wittlage 1994، ص 155 وما يليها، تساندر Zander 1994، ص 45 وما يليها
[274] فالترت Waltert 1999، ص 280
[275] بالزن Bahlsen 1998، ص 156 وما يليها

فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن عمليات التعلم التي تتم في مكان العمل وفي إطار التعاون مع الزملاء والعاملين بالمؤسسة والرؤساء تحتل بطبيعة الحال مركز الصدارة، تلك العمليات التي غالباً ما يكون استمرارها بمحض الصدفة، ولا تتم الإفادة منها إلا في ظروف خاصة. غير أن عمليات التعلم التي تتم في مكان العمل تنطوي على أكبر طاقة للتعلم وإذا وفق القائمون على المؤسسة في تقليل عامل الصدفة وإرهاف الحس الإدراكي للتعلم الواعي، فمن الممكن عندئذ تحسين النتائج التعليمية[276]. ومن خلال نقاط القوى الظاهرة، مثل ارتفاع معدل الرضا بالعمل، وتحسن جو العمل بالمؤسسة تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توفير ظروف مثالية لتنفيذ عمليات تعلم نموذجية[277].

وبوجه عام يعني التعلم التنظيمي القدرة التي تتيح للأنظمة إمكانية تطبيق التغييرات ذات الصلة الحادثة في محيطها وبيئتها. ودائماً ما تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عندئذ لمواجهة أزمة معينة. فمن ناحية يستمر تزايد الضغط قصير المدى لتحقيق النجاح، ومن ناحية أخرى تتطلب عملية التكوين التدريجي لمزايا تنافسية فعالة ودائمة توفر إجراءات واستراتيجيات طويلة الأجل[278]. ومن هذه الناحية يتعين على المؤسسة الوفاء بشرطي تحقيق النجاح الاقتصادي، وهما: تحقيق نتيجة ملموسة في فترة قصيرة، وتكوين كفاءات تمكنها من استغلال الفرص طويلة الأجل. ولكي تصبح المنظمات قادرة على التعلم يجب عليها أن تتمتع بالمرونة الهيكلية، وهو أمر يكون عادة نابعاً من طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن تشجيع ذلك من خلال تنفيذ عمليات مؤسسية معينة. وعلاوة على ذلك يجب أن تمتلك المؤسسات قدراً من الحساسية يمكنها من المبادرة بالقيام بالتغييرات[279]. والرأي هنا أن المؤسسات ذات النشاط الدولي ينبغي أن تكون مؤسسات دائمة التعلم[280].

---

276 رومب شميت Rump/Schmidt، 2004، ص 5 وما يليها

277 كريمر Krämer، 2003، ص 20

278 بيرتلز Bertels، 2000، ص 58 وما يليها

279 بيرتلز Bertels، 2000، ص 68

280 كرايكباوم جيلبرت/راينهارت Kreikebaum/Gilbert/Reinhardt، 2002.

تعد المنظمة دائمة التعلم بمثابة أداة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضحة، كما ينبغي أن تكون في الوضع الذي يؤهلها لأن تتعرف على أسباب الفشل وتحددها وكذلك أن تكون لديها القدرة على التعرف على أعراض الأزمات وفي النهاية يجب عليها أن تقوم بإجراء تحليل لأسباب الخسارة

وعلى كل حال لا بد من إرساء استراتيجيات داخلية أساسية اتخاذ القرار على ضوء جودة المورد، اتخاذ القرار على ضوء مستوى الجودة، اتخاذ القرار على ضوء التكلفة واستراتيجيات خارجية إنتاج السوق، الإنتاج بحسب طلب العملاء:

5 مفاهيم مناسبة لإدارة العاملين

1.5 حول وضع إدارة الأفراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر طاقم عمل المؤسسة بمثابة العامل الأساسي في نجاح الأداء المؤسسي [281] والمؤسسة ككل [282] تتسم الظروف الإطارية المتعلقة بالأفراد والخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالملامح التالية مقارنة مع المؤسسات الكبيرة تخضع هذه المؤسسات لقيود أكبر مثل ظروف العمل، ووقت العمل، والأجر، والتطوير على مستوى العمالة، والموقع الجغرافي [283] تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بارتفاع كثافة العمل لديها أكثر من المؤسسات الكبيرة وينتج عن ذلك انخفاض معدل الإنتاجية لكل عامل :وفي هذا الإطار يمكن أن تكون هناك بعض الاستثناءات مثل المؤسسات الكبيرة ذات الاستسقاء الدماغي والإفراط البيروقراطي [284]، وبذلك

---

[281] بيرشيل Perschel 2003:، ص 8 وما يليها
[282] كرايكباوم جيلبرت رايبهارت Kreikebaum/Gilbert/Reinhard .2002، ص 17
[283] أركاند Arcand واخرون ،2002، ص 105 وما يليها
[284] كريمر بيل Krämer/Biehl 1983.، ص 679
[285] ماير فروليش Maier/Fröhlich 1992.، ص 12

غالبا ما تكون نسبة تكاليف الأجور أعلى إلى جانب وجود فرصة أقل لرفع الأجور[286] فعدد المشتغلين قليل بالنسبة للمتفق عليه وهيكل العاملين يتألف من نسبة، غالباً ما تكون قليلة، من العمالة غير الماهرة والعمالة متوسطة المهارة ونسبة أقل من الأكاديميين ولما لم يتم وضع منظومة تقسيم العمل في المؤسسات الصغيرة بالشكل الذي يجعل العامل يقوم بمهام أكبر ويحتاج إلى معرفة متخصصة غالباً ما تكون أكثر عمقاً، لذلك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج نسبياً إلى عمالة أكثر تأهيلا، مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، كما أنها تقوم بتنفيذ برامج تدريبية للعاملين لديها بنسبة أكبر على الرغم من تعرضها لخطر فقدان هذه العمالة المدربة من خلال توجههم للمؤسسات الكبيرة[287] وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجود جو عمل إيجابي .غالباً ما يكون جواً عائلياً إضافة إلى ذلك فإنه تتاح لها أيضاً إمكانية العمل بشكل أكثر استقلالية وحرية، وهو ما يزيد من عنصر التحفيز والرضا عن العمل وينعكس ذلك في تكون علاقات شخصية بين كافة العاملين تكتسب صبغة الحميمية، ولذلك فإن العاملين لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرتبطون بشكل أقوى بمؤسساتهم أما فيما يتعلق بوجود إدارة نظامية ومستمرة للعاملين، فهو أمر غير متوفر بصفة دائمة، ذلك أن المهام الحاسمة غالبا ما تضطلع بها إدارة المؤسسة بجانب بقية مهامها، ونادراً ما يتم توفير وسائل حديثة تعين على الأعمال المتعلقة بإدارة الأفراد[288] إضافة إلى ذلك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتعرض بصورة مكثفة لعمليات إصلاح وإعادة هيكلة، ترسم ملامحها المميزة عمليات التحول للعمل بأنظمة إلكترونية مصغرة مثل نظم التحكم والتوجيه الآلية ، والترشيد والابتكارات الفردية ويمكن تلخيص ذلك في العبارة التالية ضوء كثير، وظل قليل كذلك كما أوضح ملخص إحدى الدراسات الحديثة لإدارة الأفراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[289]

---

[286] بوسيك Bussiek 1996، ص 333

[287] بوسيك Bussiek 1996 ، ص 332، إيكارتشتاين فون Eckartstein von 1988، ص 60

[288] ماير/فروليش Maier/Fröhlich 1992، ص 12 وما يليها، إيكارتشتاين فون Eckartstein von 1988، ص 62

[289] ماروزات Masurat 2003، ص 27

تخضع للتحليل عوامل التخطيط، التشغيل، التوجيه، التطوير، وضع هياكل الأجــور والإدارة باعتبارها مجالات فرعية من مجالات إدارة الأفراد في المؤســسات الــصغيرة والمتوســطة، يتوفر عنصر التخطيط في إدارة الأفراد لدى أغلبية المؤسسات الــصغيرة والمتوســطة ولا يتعلق الأمر بالدرجة الأولى بمفاهيم إجمالية شاملة، ولكنه بالأحرى يرتبط بتصورات خططية خاصة بمجموعات عمل محددة أو خاصة بمشاكل أفراد دون غيرها :الإنابة، الخلف ، وكذلك فإنه غالباً ما يتم التخطيط في هذا الإطار كذلك لأعداد المتدربين يوجد في كافة المؤســسات تقريبا خطط متوسطة الأجل لمدة خمس سنوات خاصة بتعيين خريجي الجامعات غير أن هذه الخطط لا يتحتم أن تدون كتابياً وفيما يتعلق بالشروط الضرورية لتنفيذ تخطيط متأني لشؤون الأفراد، فإن الأمور عادة ما لا تكون على ما يرام بهذا الصدد، ذلك أن الإجراءات الخاصــة بالنواحي الإحصائية والتنظيمية الخاصة بالأفراد الإعلانات المطبوعة عن وظــائف خاليــة غير متوفرة بالشكل الكافي[290] وينبغي أن تدمج عملية تخطيط شؤون الأفراد في نظــام إدارة فعال للعاملين، وأن يكون موجهاً لتشكيل مجموعة من العاملين وبصفة عامة موجهــاً لهيلكــة ظروف التشغيل وهو ما يمكن أيضاً أن يؤثر بالإيجاب على استعداد شركاء العمل للتعــاون وقدرة المنظمة على التعلم[291] أما فيما يتعلق باستجلاب الأفراد فإنه يلاحظ الانتــشار الكبيــر لإعلانات الوظائف في الجرائد والمجلات المتخصصة باعتبارها طريقة لجذب العمالة كما أن الاتصال بالمدارس يعد بمثابة قناة أخرى مهمة لجذب العمالة وغالباً ما يتم تعيين العاملين من خلال شبكة العلاقات الشخصية مثل أبناء الموظفين بالمؤسسة[292] وعلــى الــرغم مــن أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لديها سوى سوق عمل داخلي ضيق إلا أن نظام التشغيل من الداخل يلعب بها دوراً كبيراً ويكمن سبب ذلك في وظيفة التدريب والتأهيل الهامة الخاصة بالمنشآت الأصغر حجماً ويستفيد حوالي خمس هذه المنشآت فقط من مكتب العمل ومستــشار التوظيف الخاص بجلب العمالة اللازمة[293] كما يتخذ التوظيــف الإلكترونـــي موقعـــه نحـــو الصدارة بالتدريج حيث تنشر بالفعل نسبة 56 مـــن المؤســسات الــصغيرة والمتوســطة

---

[290] كريمر Krämer ،1984 ، ص 15
[291] مارتن Martin ،2002 ، ص 23
[292] شتاينله Steinle وآخرون 2002 ، ص 159
[293] هاخ Hach 2001 ، ص 144

إعلاناتها عن وظائف خالية على شبكة الإنترنت [294] وعند اختيار الأفراد غالبا ما يتم إجــراء محادثات منظمة بغرض الحصول على انطباع شخصي عن المتقدم للعمل ويبطبق علـــى توجيه الأفراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك كما هو الأمر في البحوث المتعلقة بالتنظيم القول بأنه لا يوجد أسلوب إدارة يمثل مبدأ الممارسة الأفضل يمكن وصفه بشكل واضح ومحدد ، ولكن هذا الأسلوب يتعين العمل على تحسينه دائما وصـــولا إلـــى الـــشكل الأمثل له في ظل سيادة ظروف محددة ففي المؤسسات المملوكة لأصـــحابها يتـــسم أســـلوب الإدارة بأنه أقل تعاونية ومن ناحية أخرى فإنه تتاح على النقيض من المؤسسات الكبيـــرة إمكانية الإلمام بخصوصيات الأفراد ومعالجتها، وبذلك يتم تحفيز العاملين فيعملوا جاهدين من أجل تحسين الأداء وفي هذا الإطار تبين أنه لا يتم تقييم العاملين لا مـــن قبـــل صـــاحب المؤسسة ولا من قبل رئيس معين لهم في ثلث المؤسسات من هذا النوع تفضل المؤســـسات الصغيرة والمتوسطة اتباع أساليب تقييم بسيطة وغير منظمة نسبيا، وعادة ما تختلـــف عـــن بعضها البعض اختلافا طفيفا وقد ازدادت أعباء إدارة الأفراد نتيجة لاتباع أشكال وصـــيغ مرنة للتوظيف، صارت بدورها تكتسب أهمية خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوســـطة ولذلك يزداد في المؤسسات الصغيرة ميزة الحصول على عمل مؤقت مقارنـــة بالمؤســـسات الكبيرة، غير أن نسبة 14 فقط من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجه عـــام تعتبـــر العمل المؤقت بمثابة الوسيلة المناسبة للتوظيف [301] أما فيما يتعلق بالظروف الخاصة بالعمـــل عن بعد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي أسوأ منها في المؤسسات الكبيـــرة وبوجـــه عام فإن طبقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا تظهر التزاما، لا يزال قليلا نـــسبياً، فيما يتعلق بالهيكلة المرنة لأوقات العمل والتشغيل، وذلك مقارنة بالمؤسسات المماثلة في دول أخرى غير أن ذلك يرتبط بحجم المؤسسة بدرجة أقل منها من ارتباطه بأسلوب الإدارة الذي

---

[294] ماروراث Masurat 2003 ، ص 30
[295] هاخ Hach 2001 ، ص 145
[296] كولر Köhler 2000 ، ص 680
[297] إيكارتشتاين فون Eckartstein von 1988 ، ص 59
[298] كلاين Klein 1994 ، ص 742
[299] هاخ Hach 2001 ، ص 145
[300] شرودر هون Schroer/Huhn 1998
[301] ميتلاخر روه Mitlacher/Ruh 2003 ، ص 24

تتبعه إدارة المؤسسة [302] وهذا يعني أن عمليــة إدارة الأفــراد فــي المؤســسات الــصغيرة والمتوسطة لا تحظى بالعناية والرعاية اللازمة وفيما يتعلق بتطوير الأفراد فإنــه يــسود نظام التعليم المهني المزدوج وعلى النقيض من المؤسسات الكبيرة فإن المؤسسات الــصغيرة والمتوسطة تمتلك مزايا كبيرة في هذا المجال نتيجة لسهولة عملية المتابعة فيها ومــا يــرتبط بذلك من رقابة مباشرة على عمليات التعلم، لذلك فإنه يتم في منطقة وســط أوروبــا تــدريب حوالي 50 من التلمذة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبذلك يجد الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عمالة مؤهلة يمكن الاطمئنان إلى قدرتهم على التكيف مع غيرهم من العمال وفي مرحلة التدريب التكميلي تتيح نسبة ثلاثة أرباع المؤسسات الــصغيرة والمتوسطة لعمالها إمكانية التزود بعناصر المعرفة المتخصصة ، وتحتل الحلقات الدراســية مركز الصدارة من بين الطرق المستخدمة لتحقيق ذلك كذلك، فإن أهمية المعرفة والــتعلم للتطوير التنظيمي وتطوير الأفراد تلقى قبولا إلى حــد كبيــر فــي المؤســسات الــصغيرة والمتوسطة وفيما يتعلق بنظام الأجور فإن حجــم الأجــور فــي المؤســسات الــصغيرة والمتوسطة أقل فيما تسود درجة عالية من الرضا عن الأجور تعــادل تقريبــا نفــس نــسبة الانخفاض مقارنة بالمؤسسات الكبيرة والسائد في نظام الأجور هو الاتفاق على العمــل مقابل راتب شهري يمكن أن يلحق به ملحقات أجــر متعلقــة بمــستوى الأداء كالــدخول، العلاوات بوصفها إضافات، والتي تحدث بتواتر أكبر في المؤسسات الكبيرة علاوة على ذلك يظهر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن شريحة الرواتب الأساســية للعــاملين بهــا أكثــر اتساعا وفيما يتعلق بإدارة الأفراد فإن نظام العمل بالتعهيد يساعد بدوره على الوصول إلى

---

[302] دورزام شتيفان Dörsam/Stefan 1997
[303] مازورات Masurat 2003، ص 28
[304] هاخ Hach 2001 ، ص 146
[305] هاخ Hach 2001 ، ص 146
[306] مازورات Masurat 2003 ، ص 28
[307] جرونر Grüner 2001 ، ص 122
[308] إيكارشتاين فون Eckerstein von 1988 ، ص 61
[309] مازورات Masurat 2003، ص 30

الاحترافية فتوزيع المهام الإدارية يظهر أثره في خلق مساحات واسعة لممارسة أنشطة متنوعة في مجال إدارة الموارد البشرية وتطويرها وتسويقها

تتمثل جوانب الإشكاليات القائمة اليوم في مجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إمكانات عمل الأفراد على المستوى الدولي والإشكاليات الناجمة عن ذلك كما أن لشكل التدويل المختار تأثير بالغ على هيكلة الشكل العام لإدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمارس الأنشطة الأجنبية أعمالها داخل أوروبا بالأحرى من خلال عمليات السوق عمليات تصدير، عقود توريد، تراخيص بينما يغلب أن تتم هذه الأنشطة خارج النطاق الأوروبي بشكل هرمي وفي إطار هذا السياق يغلب في آسيا تنفيذ الأعمال بأسلوب المشروعات المشتركة، على حين يقع الاختيار في شمال أمريكا وشرق أوروبا على تأسيس شركات تابعة حيث لا تحتاج أشكال الالتزام في السوق الأجنبي مثل التصدير وغيره لهيكل قانوني واضح وشامل لأنشطة الأفراد على المستوى الدولي حتى ولو ازدادت درجة تعقيد عمل الأفراد غير أن هذا الأمر يتغير فيما يتعلق بصيغ علاقات تجارية أخرى، مثل علاقات المشروعات المشتركة والشركات التابعة التي تتطلب إدارة منظمة للأفراد على المستوى الدولي للقيام بمهام توظيف الأفراد وتطويرهم ودفع مستحقاتهم المالية

2.5 التنمية الفعالة للموارد البشرية ونظم إدارة المعرفة

يقصد بمفهوم تنمية الموارد البشرية تلك الإجراءات المؤسسية التي يمكن عن طريقها التعرف على كفاءات العاملين فيما يتعلق بمقدار معرفتهم وقدراتهم وتقييمها، وكذلك إجراءات إدخال تغييرات لتنظيم عمليات التعلم على نحو فعال ومنظم، وباستخدام التأثير السلوكي الإدراكي والتحفيزي وتتمثل الأنشطة الفرعية لتنمية الموارد البشرية في التدريب التدريب المهني،

[310] شيندلر برون Schindler/Brunn 1998 ، ص 487
[311] جوتمان كابست Gutmann/Kabst 2000 ، ص 61
[312] جوتمان كابست Gutmann/Kabst 2000 ، ص 62
[313] بيكر Becker 1994 ، ص 297

التدريب التطبيقي للعاملين تحت الاختبار، التدريب العملي للتدريب الصناعي ، والتدريب الارتقائي تدريب ارتقائي تكيفي، تدريب ارتقائي مهني ، والتدريب المتواصل، وهيكلة المهام والواجبات على سبيل المثال، التوسعة الأفقية للوظائف، الإثراء الوظيفي. وتخطيط المسار الوظيفي[314]

وبالنظر إلى التغييرات الموضحة في الوسط المحيط بتنمية الموارد البشرية فإن قدر المعرفة الذي يتيحه نظام التعليم يتسارع معدل تقادمه، وهو ما يفرض في الوقت الحالي ضرورة التعلم مدى الحياة للأفراد في مجال عملهم وبخاصة في المستويات الإدارية التنفيذية حيث تنقضي أغلب ساعات عمل التنفيذيين في عمليات الاتصالات وعادة ما يكون غالبية المدراء التنفيذيين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهندسين وعلماء في مجال العلوم الطبيعية، وعليه فإن أوجه القصور المماثلة يجب معالجتها، ويكون من الضروري عندئذ بطبيعة الحال إدراج كل من يدخل في هذا الإطار العملي في هذه العملية التطويرية ومن هنا يلزم أن يكون هناك اتصال مع المنظمة دائمة التعلم لذلك فإنه من المهم بشكل خاص النظر إلى التطور المستقبلي للمؤسسة، والأسواق المهمة بالنسبة لها، باعتبارها جزءا من هذا الإطار

وعليه فإن ما يسري على قطاع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة هو نفسه ما يسري في أية مؤسسة أخرى أما الحلقات الدراسية التقليدية فلا تلعب سوى دورا ثانويا وعليه أن يحسب حسابا كبيرا لوجود اتجاهات تطويرية طويلة الأجل، كما يجب أن تتم عملية تنمية الموارد البشرية أيضا بشكل قريب من مجال العمل وظروفه قدر المستطاع وبالمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ يجب أن تتم عملية التنمية بأسلوب واع عن طريق هيكلة مسار المهنة، التي يلزم إدراج بيئة العمل معها أيضا في هذه الهيكلة، بما في ذلك اعتبار كل من التعريف بالعاملين وحركة التنقلات وترك العمل من الإجراءات الهامة في هذه الهيكلة المطورة من جهة أخرى، كما يجب أن يتم إشراك المدراء التنفيذيين في المراكز العليا والأعلى في هذه المنظومة حتى يمكن أن يعملوا بفعالية [316]

---

[314] مودرا Mudra 2004

[315] روزنشتيل Rosenstiel 2003 ، ص 210 وما يليها

[316] شتيفل Stiefel 2004 ، ص 23 وما يليها

ولذلك يجب بصفة خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الدولي اتباع توجه نحو "التعلم العالمي" مصحوبا بتحقيق فعالية مهنية من نوع خاص بالإضافة إلى اتجاه نحو التجارة العالمية و التصنيع العالمي. ومن هذا المنطلق يجب في ظل الأوضاع الحالية النظر إلى البيانات والمعلومات و المعارف باعتبارها موارد مركزية وعوامل منافسة يطلق مصطلح إدارة المعرفة على التعامل مع هذه الموارد والعوامل، بعبارة أخرى تعني هذه الإدارة بمهمة الحصول على المصادر المعرفية، وإحداث الترابط والتشابك فيما بينها واستخدامها ويدخل ضمن ذلك أيضا عمليات توجيه المعرفة واستخدامها، والحفاظ عليها، والربط فيما بين عناصرها وتبادلها وتحويلها وحفظها.[317]

ومن المنتظر أن تلعب القدرة على إمكانية توليد المعرفة على وجه الخصوص دوراً هاماً في المستقبل باعتبارها أساساً لعمليات التجديد المتواصلة. ولا تزال توجد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجالات كبيرة لتحقيق إنجازات نموذجية فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن ناحية أخرى فإن هذه المؤسسات تتوافر لديها كل المعطيات اللازمة بشكل طبيعي. فلم تعد الصدارة الآن لإنتاج البضائع فحسب بل شمل الأمر أيضاً تقديم الخدمات بمختلف أنواعها سواء كانت مرتبطة بمنتج حقيقي أو ملموس أم لا. كما تتزايد النشاطات الا بداعية والمعرفية المكثفة بالقدر الذي تقل به العمليات التنفيذية المادية.[318] من جهة أخرى، فإن عناصر ثقافة المؤسسات التي تعوق عمليات التواصل يقل ظهورها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل "العلم قوة" أو "ما عليك إلا أن تتجنب ارتكاب الأخطاء" أو "تفوض الأعمال الصغيرة للشباب والأعمال الكبيرة للكبار"، ومع ذلك فإنه لا يزال بالإمكان تحسين مستوى ثقافة هذه المؤسسات من خلال خلق الثقة والوضوح والاستعداد للتعلم، لذلك فمن الضروري أن تتعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أهمية ثقافة المعرفة لديها على نحو أفضل كي ينفتح أمامها المزيد من أبواب القدرة على الإبداع.[319]

---

[317] بير زيملنجر Behr/Semlinger 2004، ص 21 وما يليها

[318] شتال إيكر كوخ Stahlecker/Koch 2004،

[319] كريمر Krämer 2003 ، ص 82، شابر فولري Schaper/Volery 2004، ص 49 وما يليها

ولذلك تكون الأولوية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتفهم المسائل المتعلقة بالاستراتيجيات المؤسسية، والقدرة على التواصل وكذلك لمواءمة الفكر مع طبيعة الثقافة المؤسسية التي قد تكون شديدة التخصص تتضمن هذه الأولويات أيضاً مجموع المواصفات الخاصة ومبادرة الإشغال الصحيح المناسب للأماكن الشاغرة، وكذلك معالجة جوانب النقص في البنية التحتية للمؤسسة.[320]

هذا وتظهر في إطار العولمة متطلبات مهنية إضافية متخصصة تماماً، والتي يمكن النظر إليها باعتبارها عناصر للمعرفة مثل القدرة على التعامل مع الأمور الأكثر تعقيداً وحتى في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يدور الأمر حول الوفاء بمختلف المتطلبات المتخصصة عند التعامل مع المشاكل ذات المضامين الجديدة في نوعها ونقل المعرفة الفنية ومن ناحية أخرى يزداد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجم المسئولية الفردية، باعتباره أمراً حتمياً في وجود كل من لامركزية اتخاذ القرار بالإضافة إلى التوجه المستمر نحو احتياجات العملاء في مختلف المناطق ثم يأتي بعد ذلك الاستعداد للتعلم الموضوعي كعنصر ثالث ومن ثم يتعين تنفيذ حد أدنى من مواءمة ثقافة المؤسسة مع الثقافات المحلية للبلد المعني في مناطق العمل والتشغيل به [321] لذلك فإنه من الضروري أن يهتم الأسلوب الحديث لإدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا بالتوجه الكامل لتحقيق مزايا التخصص المتعلقة بالتوزيع الارتقائي لمهام العمل، والتي تظهر على النطاق الدولي في الشبكات التعاونية ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر شكلاً جديداً من التعاون يسمح للعامل الفردي الشخص أيضاً بمساحة أكبر من حرية التصرف واتخاذ القرارات، ويكفل على الرغم من ذلك قدراً كبيرا من الالتزام والاعتمادية الثقة [322]

---

[320] شتيفل Stiefel 2004 ، ص 207 وما يليها

[321] كرايكباوم جيلبرت راينهارت Kreikebaum/Gilbert/ Reinhardt ،2002 ، ص 98

[322] بير زيملنجر Behr/Semlinger 2004 ، ص 146

6 الخلاصة

فتحت العولمة والتغيرات الهامة في الأسواق الباب أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتواجه عالماً تزداد تعقيداته وديناميكيته باستمرار ومن هنا بات ضرورياً أن تجد لنفسها مكاناً من خلال الطاقات الابتكارية، والاستخدام الأمثل لمواردها المحدودة في ظل هذا الوضع، وذلك انطلاقاً من مواطن القوة والضعف لديها ويعد من الشروط الهامة لتحقيق ذلك وجود مؤسسة دائمة التعلم تقوم بمواءمة استراتيجيتها وتنمية مواردها البشرية تنمية فعالة مما يعمل على تحسين المستوى المعرفي لطاقم العاملين المحدود بها فالمؤسسة دائمة التعلم يجب عليها تحديد أسباب الإخفاق والتعرف على أعراض ومظاهر الأزمات وغير ذلك ولذلك يتعين على إدارة المعرفة في المقام الأول أن تولد قدراً جديداً من المعرفة باعتباره حجر الأساس لتنفيذ عمليات تطوير مستمرة كلا النظامين كان موجوداً بطبيعة الحال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة دائمة وبالتأكيد يمكن مواصلة تطوير هذين النظامين من خلال التوعية وإقامة حوار علمي فني متخصص

قائمة المراجع

Arcand, Michael/Bayad, M./Fabi, B. (2002): Der Einfluss des Personalmanagements auf die unternehmerische Leistung von KMU im kanadischen Finanzsektor, in: Internationales Gewerbearchiv, H. 2 , 2002, S. 105 ff.

Bahlsen, Werner M. (1998): Führung und Organisation in Familienunternehmen – Lernende Organisation versus Tradition?, in: Miller u. a. [Hrsg.]: Familienunternehmen heute, Wiesbaden 1998, S 155 ff.

Becker, Fred G. (1994): Lexikon des Personalmanagements, München (dtv Beck).

Beeker, Rainer (2000): Neue Finanzierungsformen für KMU und zu berücksichtigende Entscheidungsparameter, in: Brauchlin/ Pichler (2000), S. 585 ff.

Behr, Marhild von/Semlinger, Klaus (2004): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt /New York (Campus).

Bertels, Thomas (2000): Die Lernende Organisation: Modell für das Management des Wandels im Wissenszeitalter, in: Kremin-Buch, Beate/ Unger, Fritz/ Walz, Hartmut (2000), S. 53 ff.

Berthel, Jürgen (1988) [Hrsg.]: Mittelständische Unternehmen, Berlin.

Brauchlin, Emil/ Pichler (2000) [Hrsg.]: Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen, Berlin.

Bussiek, Jürgen (1996): Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, München/Wien.

Cichy, Ulrich (2003): Mittelstandspolitik im Zeichen der Globalisierung, in: Wirtschaftsdienst 2003, H. 1, S. 45 ff.

Creditreform/KfW-Bankengruppe/IfM-Bonn/RWI-Essen/ZEW-Mannheim: Mittel-standsmonitor 2005, März 2005 (Download bei der KfW).

DIHT (1999) [Hrsg.]: Mittelstand2000plus, Berlin.

Dörsam, Pia/Stefan, Ute (1997): Flexible Arbeitszeitgestaltung in mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden (Gabler, Schriften zur Mittelstandsforschung, NF Nr. 71).

Eckardstein, Dudo von (1988): Neue Akzente in der Personalpolitik mittelständischer Unternehmen?, in: Berthel, Jürgen (1988), S. 58 ff.
Erhard, Ludwig (1956): Mittelstandspolitik, in: Rüstow, A. (1956): Der mittelständische Unternehmer in der Sozialen Marktwirtschaft, Ludwigsburg, S. 54 ff.

Ethier, Wilfried J. (1994): Moderne Außenwirtschaftstheorie, München/Wien.

Faltin, Günter/Zimmer, J. (1995): Reichtum von unten. Die neuen Chancen der Kleinen, Berlin (Aufbau).

Fieten, R./Friedrich, W./Lageman, B. (1997): Globalisierung der Märkte – Herausforderung und Optionen für KMU, insbesondere für Zulieferer, Stuttgart.

Fueglistaller, Urs (2002): Teriarisierung und Dienstleistungskompetenz in schweizerischen Klein- und Mittelunternehmen (KMU) – Konzeptionelle Näherung und empirische Fakten, St. Gallen 2002.

Fueglistaller, Urs/Müller, Christoph/Volery, Thierry (2004): Entrepreneurship, Wiesbaden 2004.

Grüner, Herbert (2000): Bildungsmanagement in mittelständischen Unternehmen, Herne/ Berlin.

Gutmann, Joachim/ Kabst, , R. (2000) [Hrsg.]: Internationalisierung im Mittelstand, Wiesbaden.

Hach, Katharina (2001): Der Mittelstand hat's am liebsten kurz und bündig. Ergebnisse einer empirischen Studie zur Personalpolitik im Mittelstand, in: Personal, 2001, H. 3, S. 144 ff.

Jones, O. / Tilley, F. (2003) [Hrsg.]: Competitive Advantage in SME, London (John Wiley & Sons).

Kahle, Egbert (1992): Mittelständische(n) Unternehmung, Organisation der, in: Frese, E. [Hrsg.]: Handwörterbuch der Organisation, Sp. 1408-1419.

Kayser, Gunter 1990): Organisation, in: Pfohl, Hans-Christian [Hrsg.]: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin 1990, S. 74 ff.

Klein, Sabine B. (2004): Familienunternehmen, Wiesbaden.

Köhler, Holm-Detlev (2000): Neue Strategien im Human Resource Management kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. 6, S. 671 ff.

König, Rolf/ Sureth, Caren (2002): Besteuerung und Rechtsformwahl, Herne/ Berlin.

Krämer, Werner (2003): Mittelstandsökonomik. Grundzüge einer umfassenden Analyse kleiner und mittlerer Unternehmen, München.

Krämer, Werner (1984): Personalwirtschaft in Klein- und Mittelbetrieben. Ein empirischer Überblick, in: Personal, Report 84, Juni, S. 14 ff.

Krämer, Werner/Biehl, Werner (1983): Die Bedeutung innovativer Investitionen und des Führungspersonals für den Unternehmenserfolg mittelständischer Industrieunternehmen, : Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 35, H. 8, S. 666 ff.

Kreikebaum, Hartmut/Gilbert, Dirk Ulrich/Reinhardt, Glenn O. (2002): Organisationsmanagement internationaler Unternehmen, Wiesbaden.

Kremin-Buch, Beate/Unger, Fritz/Walz, Hartmut (2000): Lernende Organisation, Sternenfels.

Krugman, Paul R./Obstfeld, M. (2003): International Economics, Reading (Addison Wesley).

Kübler, Klaus-Joachim (1992): Handwerksbetriebe, Organisation der, in: Frese, E. [Hrsg.]: Handwörterbuch der Organissation, Sp. 770-779.

Lageman, Bernhard/Löbbe, Klaus u. a. (1999): Kleine und mittlere Unternehmen im sektoralen Strukturwandel, Essen (Untersuchungen des RWI, Heft 27).

Leicht, Rene/Stockmann, Reinhard (1993): Die Kleinen ganz groß, in: Soziale Welt, 44, 1993, S. 243 ff.

Maier, Walter/Fröhlich, Werner (1992): Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe, Heidelberg.

Manz, Thomas (1991) [Hrsg.]: Klein- und Mittelbetriebe im Prozeß der industriellen Modernisierung, Bonn.

Martin, Albert/Behrends, Thomas (1998): Organisationsstrukturen als Determinanten des Entscheidungsprozesses in mittelständischen Unternehmen, Lüneburg (Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 9).

Masurat, Silke (2003): Karrierepartner Mittelstand: Eine gute Wahl, in: Der Betriebswirt, H. 1/2003, S. 27 ff.

Meyer, Jörn-Axel/Schwering, Markus g. (2000): Lexikon für kleine und mittlere Unternehmen, München.

Mitlacher, Lars/Ruh, Erik (2003): Die Rolle von Zeitarbeit im Mittelstand, in: Internationales Gewerbearchiv, H. 1/ 2003, S. 12 ff.
Mudra, Peter (2004): Personalentwicklung, München.

Mugler, Josef (1998/1999) [Hrsg.]: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2 Bd., Wien/New York.

Paul, Stephan (2005): Unternehmerfunktionen und Wettbewerbsfähigkeit. Die zentrale Rolle von Ressourcen und Innovationen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), H. 1, Januar, S. 20 ff.

Perschel, Marco (2003): Krisenmanagement in kleineren Unternehmen, Renningen (expert).

Rosenstiel, Lutz von (2003): Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart (Schäffer - Poeschel).

Rump, Jutta/Schmidt, Silke (2004): Lernen durch Wandel – Wandel durch Lernen, Ludwigshafen.

Schaper, M./Volery, T. (2004): Entrepreneurship and Small Business: a Pacific Rim Perspective, John Wiley & Sons Australia.

Schindler, U./Brunn, S. (1998): Professionelle Personalarbeit im Mittelstand durch Outsourcing, in: Personal, 1998, H. 10, S. 480 ff.

Schmidt, Axel G. (1995): Der Einfluß der Unternehmensgröße auf die Rentabilität von Industrieunternehmen, Köln.

Schmitt, Eckart (1997): Strategien mittelständischer Welt- und Europamarktführer, Wiesbaden.

Schroer, Evelyn/ Huhn, Katrin (1998): Zeit- und Telearbeit. Flexible Beschäftigungsformen und ihre Bedeutung für den Mittelstand, Wiesbaden.

Stahlecker, T. / Koch, A. (2004): On the significance of Economic Structure and Regional Innovation Systems for the Foundation of Knowledge-Intensive Business Services, Fraunhofer ISI, Karlsruhe.

Steinle, Claus/ Ahlers, F./ Ebert, W. (2002): Wachstums- und Entwicklungsstrategien in mittelständischen Familienunternehmen, in: Internationales Gewerbearchiv, H. 3/ 2002, S. 145 ff.

Stiefel, Rolf Th. (2004): Personalentwicklung KMU, Leonberg (Rosenberger Fachverlag).

Stokes, David (2002): Small Business Management, London/New York.

Theile, Konstantin (2002): Zur Bedeutung und den Merkmalen von Klein- und Mittleren Unternehmen, Reutlingen 2002 (T-online-Edition-Education).

Thürbach, Ralf-Peter/Hutter, E. (1976): Zum Stand der Organisation in mittelständischen Betrieben, Göttingen (Schwartz).

Waltert, Michael J. (1999): Markt- und Prozessorientierung im industriellen Mittelstand, Wiesbaden.

Weber, Jürgen/ Schäffer, Utz (1999): Management and Organization in the German „Mittelstand", in: WHU Koblenz (1999): Structure and Dynamics of the German Mittelstand, Heidelberg/New York.

Welter, Friederike (2002): Internationalisierung im Mittelstand, Essen (Schriften und Materialien zu Handwerk und Mittelstand, RWI, H. 14).
Welter, Friederike (2003): Strategien, KMU und Umfeld, Berlin (Duncker & Humblot).

Wittlage, Helmut (1994): Lean Organization – eine Konzeption für mittelständische Unternehmen?, in: Internationales Gewerbearchiv (IGA), 42. Jg., 1994, Nr.3, S. 145 ff.

Wittlage, Helmut (1997): Die Entwicklung der Organisationsstruktur mittelständischer Unternehmen, in: Internationales Gewerbearchiv (IGA), 45. Jg., 1997, S. 1 ff.

Wolf, Elke/Zwick, Thomas (2003): Welche Personalmaßnahmen entfalten eine Produktivitätswirkung?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft – Ergänzungsheft 4/2003, S. 43 ff.



ينس إم. شميتمان Jens M. Schmittmann

إدارة التفاليس والأزمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على ضوء المخاطر الجنائية

1 المقدمة

لوحظ بنهاية عام 2004 وجود زيادة طفيفة في إجراءات إشهار إفلاس المؤسسات وزيادة سريعة في إجراءات إشهار إفلاس الأفراد، ولوحظ في صيف 2005 أن إجراءات إفلاس الأفراد شهدت تصاعداً مثيراً، بلغ عددها في أغسطس 2005، 6.097 بزيادة قدرها 40.4 مقارنة بنفس الشهر في العام السابق عليه، في حين جمدت إجراءات إشهار إفلاس المؤسسات في الشهر نفسه عند 3.103 إجراء بانخفاض قدره 1.2 مقارنة بالشهر نفسه من العام السابق عليه ويقدر الحجم المتوقع من الديون مستحقة الدفع بحوالي 2.947.000.00 يورو، وهو ما يمثل انخفاضا واضحاً عن قيم الديون في الشهر نفسه من العام السابق عليه

وتكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على وجه الخصوص، مهددة بإشهار الإفلاس لأنه من النادر أن تتوفر فيها كفاءات متخصصة بإمكانها التعرف على الأزمات وإدارتها إذا لزم الأمر واستناداً إلى عامل الحجم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمن الممكن أن تتسبب تكرار عمليات إشهار الإفلاس للعملاء في إحداث أزمة للمؤسسة ذاتها لأنه مع هذه العمليات تنشأ الحاجة الماسة بشكل مباغت لتصحيح القيم التي تتوجه وتعمل على أساسها المؤسسة ومن الملاحظ أيضا أن إجراءات إدارة الأزمة التي يمثل اتخاذها ضرورة ملحة لا يتم اتخاذها، أو أنها لا تدخل حيز التنفيذ في الوقت المناسب

أما المخاطر الجنائية التي تكمن في الأزمة وإشهار الإفلاس فمعالمها غير واضحة إلى حد بعيد يتناول الجزء التالي في بدايته موضوع إدارة الأزمات والتفاليس في مجمله، حتى يتسنى فيما بعد عرض أكثر المخالفات ظهورا فيما يتعلق بالأزمات والتفاليس من خلال التطرق إلى النواحي القانونية المرتبطة بالموضوع وعلى هذا الأساس يستطيع صاحب المؤسسة أو مستشاره معرفة متى يتجاوز فعل معين أو العدول عنه حاجز العقوبة القانونية ويعد هذا

[323] عن مكتب الإحصاء الاتحادي، http://www.destatis.de/indicators/d/insueb.htm

التحديد للأفعال ذا أهمية، خاصة لجانب الدفاع في مرحلة التحقيقات اللاحقة، كما أن له الأهمية ذاتها أيضاً عند رد الدعاوي المدنية المطالبة بالتعويضات المرفوعة ضد أصحاب المؤسسات ومستشاريهم

2 إدارة الأزمات والتفاليس

1.2 التعرف على الأزمة

من الضروري التعرف على الأزمة في الوقت المناسب مهما تنوعت طريقة إدارة الأزمات والتفاليس ولا تعد أزمة المؤسسة حادثاً مفاجئاً، بل يمكن إدراكها سلفاً من خلال الرؤية الكافية المتمعنة على المدى المتوسط إلى الطويل، وذلك بخلاف استثناءات قليلة، مثل الكوارث الطبيعية، أو الهجمات الإرهابية، أو الخسارة غير المتوقعة للديون المعدومة [324] تبدأ إدارة الأزمات قبل وقوع الأزمة الحادة بالفعل حيث تعمل على خلق نظام يضمن إدراك الأزمة الحادة في الوقت المناسب بالإضافة إلى وضع الآليات الاقتصادية والقانونية للتغلب على الأزمة قيد التنفيذ

2.2 تأسيس نظام للمراقبة

طبقاً للبند رقم 91 من الفقرة 2 من قانون الشركات المساهمة فإنه يتعين على مجلس إدارة الشركة المساهمة اتخاذ مجموعة من الإجراءات المناسبة، وعلى رأسها تأسيس نظام مراقبة للتعرف المبكر على التطورات التي تهدد تقدم الشركة واستمراريتها [325]

يلزم البند 91 من الفقرة 2 من قانون الشركات المساهمة مجلس الإدارة بأن يقوم في المرحلة الأولى بالتعرف المبكر على التطورات المهددة لاستمرارية الشركة من خلال اتخاذ إجراءات

---

[324] انظر هولتسر Holzer، مجلة جديدة متخصصة في قوانين إشهار الإفلاس وعمليات الإصلاح 2005 ، ص 308 وما يليها

[325] قارن بريبك هيرمان Brebeck/Herrmann، المراجعة الاقتصادية لعام 1997، ص 381 وما يليها، جيزه Giese، المراجعة الاقتصادية لعام 1998، 451 وما يليها، كرومشرودر لوك Kromschröder/Lück، الشئون الموسسية لعام 1998، ص 1573 وما يليها، لوك Lück الشئون المؤسسية لعام 1998، ص 8 وما يليها، لوك Lück، الشئون الموسسية لعام 1998، ص 1925 وما يليها

مناسبة لهذا الغرض وذلك على اعتبار أن التطورات المعنية لا تمثل حـــالات مخـــاطر، ولكنها تعبر عن تغيرات سلبية خاصة بالشركة ويقصد بتهديد استمرارية الـــشركة، وفقـــا للأسانيد الحكومية ، أن هذه التغيرات السلبية من الممكن أن تؤثر بشكل جوهري على وضع رأس المال أو الإيرادات أو الوضع المالي للشركة المـــساهمة ويجـــب علـــى الإدارة اتخـــاذ إجراءات مناسبة للتشخيص المبكر للتطورات المذكورة، حيث أنه لا يتم إدراكهـــا إلا عنـــدما تتعرف الإدارة على وجودها وهذا يحدث في وقت مبكر عندما تتاح إمكانية مجابهـــة تطـــور سلبي ما في الوقت المناسب، على نحو يعوق هذا التطور من التمدد قبل أن يصل إلـــى مـــدى يهدد معه استمرارية الشركة ويمكن الموافقة على صلاحية الإجراء المزمع اتخاذه إذا كان من المتوقع، استناداً إلى خبرات سابقة، أن يحصل مجلس الإدارة على المعلومات الـــضرورية في الوقت المناسب

أما في المرحلة الثانية، فإن مجلس الإدارة يكون ملتزماً بتأسيس نظام للمراقبة وليس الغـــرض من هذه المرحلة مراقبة المخاطر، ولكن مراقبة الالتزام بتنفيذ الإجراءات المتخذة ويقصد بذلك أيضاً وجود إشراف داخل الشركة للتحقق من تنفيذ ما قرره مجلس الإدارة، وخاصة للتحقق من أن الأقسام المختصة تزود مجلس الإدارة في حينها بالبيانات التي تصل إليها

وعلى أي حال فإن الأوضاع التي يمكن أن تؤدي إلى الإغراق بالديون أو الإعـــسار، أي مـــا يتصل بالإفلاس، يمكن أن تعد مخاطر تهدد كيان المؤسسة، وذلك من منظور البنـــد 91 مـــن الفقرة 2 من قانون الشركات المساهمة

وينطبق مضمون البند رقم 91 من الفقرة 2 من قانون الشركات المساهمة في المقام الأول على الشركات المساهمة بغض النظر عن حجمها إلا أننا إذا انطلقنا من أن البند رقم 91 من الفقرة 2 من قانون الشركات المساهمة هو مجرد تجميع لقوانين المهام العامة للإدارة وما يرتبط بهـــا

---

[326] فارن شميتمان/تويريش برونه Schmittmann/Theurich/Brune .2005، الفقرة السادسة، الحاشية رقم 1 وما يليها

[327] انظر هوفر Hüffer 2002 ، الفقرة 91، الحاشية رقم 6.

[328] الأسانيد الحكومية، مطبوعات مجلس النواب الألماني رقم 13 9712، 15

[329] الأسانيد الحكومية، مطبوعات مجلس النواب الألماني رقم 13 9712، 15

[330] انظر هوفر Hüffer 2002 ، الفقرة 91، الحاشية رقم 8

من التزامات التنظيم والإشراف والمراقبة الخاصة بمدير أي شركة من شركات الأمـــوال

فمن الممكن عندئذ اتخاذ موقف مؤيد بأسانيد قوية، مفادها أن الأمر يتعلق بلائحة تسري علـــى جميع شركات الأموال- والشركات الفردية والتي لا يوجد بها شخص طبيعـــي ينظـــر إليـــه بصفته الفردية باعتباره شريكا ملزماً وعلى ذلك فإن مدير أي مؤسسة ذات مسئولية محـــدودة عليه التزامات مشابهة لتلك التي على إدارة أي شركة مساهمة، وذلك طبقا للبند رقم 91 مـــن الفقرة 2 من قانون الشركات المساهمة وومما يدل على ذلك أيضا أن المـــشرع قـــد نـــص صراحة على تأثير نشر البند رقم 91 من الفقرة الثانية من قانون الـــشركات المـــساهمة فـــي الإسناد لوضع مشروع القانون

تعتبر هيكلة وصياغة نظام التشخيص المبكر للمخاطر مستقلة، من حيث الشكل القانوني، ومن حيث المبدأ إلا أنه قد تنشأ متطلبات متنوعة موجهة لهذا النظام للوفاء بها، وذلك ارتباطاً بحجم وتخصص ومدى تعقد المؤسسة وتنظيمها وهيكل الخطورة، وأيضاً وضعها المـــالي إذا لـــزم الأمر إن تأسيس نظام للتشخيص المبكر للمخاطر بهذه المواصفات لا يخدم مجرد تجنـــب أزمة ما، بل يفيد أيضاً في التعرف على ملامح تفليسة على وشك الوقوع

3.2 مراحل أزمة المؤسسة

تحدث أزمة في المؤسسة عندما يحدث خلل وظيفي في إحدى نظم المؤســـسة أو فـــي تحقيـــق الأهداف الموضوعة وبالتالي يصبح كيان المؤسسة معرضاً للخطر ويعتبر كل من الأزمة وعملية إشهار الإفلاس من الموضوعات ذات الطبيعة الساكنة من وجهة النظر القانونية حيـــث أن الإعسار والإغراق بالديون دائماً ما يحددان ما يتعلـــق بتـــاريخ إعـــداد القـــوائم الماليـــة

---

[331] انظر أيضاً روث ألتمبين Roth/Altmeppen 2003 ، الفقرة 43، الحاشية رقم 10، ألتميين Altmeppen، مجلة متخصصة في قانون المؤسسات والشركات لعام 1999، 291، ص 300 وما يليها

[332] قارن شميتمان توبرش برونه Schmittmann/Theurich/Brune ،2005 ، الفقرة السادسة، الحاشية رقم 1

[333] قارن دليل المراجع الاقتصادي لعام 2000، المجلد الأول، فصل P، الحاشية رقم 13

[334] قارن مطبوعات مجلس النواب الألماني رقم 13 9712، 15، كلار Klar، الشئون المؤسسية لعام 1997، ص 686 وما يليها، شاربف Scharpf، الشئون المؤسسية لعام 1997، ص 737 وما يليها

[335] كما ورد في دليل المراجع الاقتصادي لعام 2000 ، المجلد الأول، فصل P، الحاشية رقم 16

[336] قارن تروتناو Trutnau 2004 ، دليل حول إشهار الإفلاس، قطاع متخصص رقم 4 الفصل الأول، الحاشية رقم 2

بيد أنه يمكن الاستعانة بتقييم اقتصادي مؤسسي للموقف، فيما يتم النظر إلى الأزمة باعتبارها عملية دينامية، حتى يتسنى إتاحة الإمكانية لإعداد نموذج تعامل لكل من مراحل التطور في إطار الأزمة وعادة ما تحدث الأزمة المؤسسية على أربع مراحل ، تعمل من ناحية على زيادة تحجيم حيز التصرف أمام المؤسسة ومن ناحية أخرى تقترن بها تبعات قانونية بعيدة المدى تتعلق بإشهار الإفلاس

- مرحلة ما قبل الأزمة، مع التحقق من العلامات الهامة للأزمة
- أزمة حادة عندما يظهر تهديد حاد لكيان المؤسسة
- إشهار الإفلاس باعتباره مرحلة مجسدة للأزمة على مستوى المؤسسة
- التصفية كمرحلة نهائية للأزمة

تعتمد مراحل الأزمة المشار إليها أعلاه على جودة وطبيعة إمكانية التعامل معها على حين يتعين في مرحلة ما قبل الأزمة استخدام نطاق واسع من آليات الاقتصاد المؤسسي، بحيث تخضع الإجراءات المتخذة عادة للتطبيق والتجريب في عملية محكومة ومنظمة لفترة طويلة، فإنه من الضروري في المرحلة الثانية الأزمة الحادة التدخل لأجل قصير في بنيات المؤسسة والمسارات الوظيفية على نحو يحقق تأثيرا عميقاً دائماً بها أما عملية إشهار الإفلاس المرحلة الثالثة فتتحرك في إطار قانوني ضيق، نظراً لأن هذه العملية يرتبط بها مجموعة محددة من الالتزامات والإجراءات القانونية، وتتحدد على إثرها مجالات التصرف في شكل إجراء قضائي معين وفي المرحلة الرابعة التصفية يتم بصفة نهائية تقليل بدائل التصرفات والأفعال إلى حد أدنى يتزامن عنده التوقف عن وظيفة المؤسسة التجارية كمؤسسة ترويجية ويتضاءل نشاط المؤسسة وصولاً إلى التصفية ذاتها

[337] قارن تروتناو Trutnau 2004 ، دليل إشهار الإفلاس، قطاع متخصص رقم 4 الفصل الأول، رقم الحواشي الجانبية للصفحة 2

[336] انظر تروتناو Trutnau 2004 ، دليل إشهار الإفلاس، قطاع متخصص رقم 4 الفصل الأول، رقم الحواشي الجانبية للصفحة 3

بدخول المرحلة الثانية الأزمة الحادة، يظهر إلى جانب مخاطر المطالبة بالتعويضات المحددة في القانون المدني، والتي لا يمكن تناولها تفصيلاً في إطار هذا الجزء من الكتاب[339]، التزامات تصرف ذات صبغة جزائية، والتي كثيراً ما يجهلها صاحب المؤسسة ومستشاره وعلى ذلك فإنه من الضروري التحقق في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات والتفاليس من كون التصرف المتبع من قبل صاحب المؤسسة أو إهماله أمر يعاقب عليه القانون

4.2 إمكانيات الإصلاح وإعادة الهيكلة

دائماً ما يلاحظ في مجال العمل اليومي أن فرصة تجاوز أزمة مؤسسية يقدرها صاحب المؤسسة بأنها جيدة بصورة لا تستند إلى الواقع، دون أن يطابق هذا التقدير واقع الأمر الفعلي وفقاً لرؤية وتقدير طرف ثالث متخصص

كما يجب في هذا الإطار أيضاً مراعاة أن - طبقاً لتقدير أصحاب المؤسسات وبخاصة المدراء المشاركين، ممن يديرون مؤسساتهم فعليا كمنشأة تجارية تعمل بنظام التاجر الفرد منشأة فردية - أزمة المؤسسة يرجع حدوثها إلى أسباب خارجية مثل افتقار أخلاقيات الدفع لدى العملاء أو إلغاء القروض أو تراجع معدل الطلب والإقبال على الشراء إلا أن بيانات دوائر إدارة التفاليس تفيد بأن نسبة 80 من الحالات ترجع عمليات إشهار الإفلاس بها بنسبة أكبر إلى أسباب داخلية، مثل وجود أخطاء في الإدارة، وسوء استخدام القروض، وقصور في التخطيط التمويلي[340] ونادراً ما تحدث الحالات التي يستبعد فيها تورط العضو المنتدب للشركة، إلا أن تكون حالة ناجمة عن قوة قاهرة، كحدوث كارثة طبيعية على سبيل المثال ومن هذا المنطلق قام المشرع بإطالة أجل تقديم طلبات إشهار الإفلاس كرد فعل على كارثة فيضان عام 2002[341]

---

[339] قارن شميتمان توريش برونه Schmittmann/Theurich/Brune 2005 ، الفقرة السادسة، الحاشية رقم 267 وما يليها

[340] انظر هيرتلينج Hertling، مجلة INDAT-Report المتخصصة في تقديم البيانات الاقتصادية وعمليات إشهار الإفلاس7/2003، ص 6 وما يليها، هولتسر Holzer، مجلة جديدة متخصصة في قوانين إشهار الإفلاس وعمليات الإصلاح لعام 2005 ، ص 308، 310

[341] البند السادس من القانون الخاص بتغيير لوائح الجزاءات الضريبية والخاص بتأسيس صندوق الإعانات الإنشائية المعروف باسم قانون التضامن مع ضحايا الفيضان، الصادر في 19 سبتمبر عام 2002، منشور القانون الاتحادي الأول لعام 2002، ص 3651 وما يليها، نولتنج Nolting، مجلة جديدة متخصصة في قوانين إشهار الإفلاس وعمليات



3 مخاطر تعرض صاحب المؤسسة للعقوبة

غالبا ما يحدث أثناء بذل الجهد للتغلب على أزمة المؤسسة وقوع مخالفات بالفعل فـــي إطـــار الأزمة ذاتها، ليس مع عملية إشهار الإفلاس التي تأتي بعد ذلك وهنا يدور الأمر مـــن ناحيـــة حول مخالفات مستقلة من حيث الشكل القانوني، ومن ناحية أخرى حول وقـــائع ذات صـــبغة قانونية متخصصة

1.3 وقائع مستقلة من حيث الشكل القانوني

1.1.3 التدليس، المادة 262 من قانون العقوبات

يعد التدليس بمثابة جريمة نمطية كلاسيكية في إطار أزمة المؤسسة، فمن الناحية العملية لا توجد إجراءات إشهار إفلاس إلا وارتكبت قبلها جريمة تدليس. ويتفاوت حجم الأضرار الناتجة جراء ذلك من واقعة لأخرى إلى حد كبير

بموجب البند 263 من الفقرة الأولى بقانون العقوبات فإنه يعاقب بتهمة التدليس كل من يحصل، عامداً متعمداً، لشخصه أو للغير على مزايا مالية بالمخالفة للقانون مما ينجم عنه إلحاق أضرار برأس مال شخص آخر مستخدماً في ذلك أساليب التضليل، أو بتزييف أو كتم حقائق صحيحة وتتمثل العقوبة في مثل هذه الحالات في السجن لمدة تصل إلى 5 سنوات أو دفع غرامة مالية

وكثيرا ما يحدث عند مرور المؤسسة بأزمة، أن يتم استغلال بضائع أو خدمات على الحساب مثل هذا الأمر يحدث عادة فيما يتعلق بالخدمات اليومية مثل الإمداد بالكهربـــاء والاتـــصالات وفيما يستمر صاحب المؤسسة في القيام بمعاملات تجارية ويتعهد بالتزامـــات جديـــدة، مثـــل

الإصلاح لعام 2003، ص 82، 84، بير زميد Bähr/Smid، المجلة الألمانية المتخصصة في قوانين الاقتصاد وإشهار الإفلاس لعام 2002، 455، 456

تخليص طلبيات جديدة أو العكوف على استغلال خدمات الغير، فإنه يضع نفسه تحت طائلة الاتهام بالتدليس في شكل ما يعرف باسم التدليس بعدم الوفاء بالالتزامات وفي حالة ما استمر صاحب المؤسسة في القيام بمعاملات تجارية، على الرغم من أنه يعلم على الأقل بشكل مستتر عجزه عن الوفاء بالالتزامات الجديدة، فإنه بذلك يعرض نفسه للعقاب بسبب التدليس بعدم الوفاء بالالتزامات فهو بهذه الطريقة يستبيح لنفسه قيمة ما تقدمه له الضحية المورد دون أن يكون قادراً على الوفاء بالمقابل المنتظر[342]

إن عدد بلاغات التدليس على الموردين في تزايد مستمر، خاصة على خلفية الاعتداد بدعوى المطالبة بالتعويض المقررة في القانون المدني، وذلك طبقاً للمادة 823 فقرة 2 من القانون المدني، 263 من قانون العقوبات تفيد تقارير مكاتب الادعاء العام بأن أصحاب الديون دائماً ما يتعاملون معها باعتبارها مؤسسة تحصيل، وذلك كي يمارسوا ضغوطاً على أصحاب المؤسسات أو الأعضاء المنتدبين للشركات من أجل التغلب على الضرر الواقع[343] وهنا يتعين أن يكون دفاع صاحب المؤسسة مبنيا على أنه في وقت إتمام الطلبية المعنية أو ابتداء من وقت استغلال الخدمة المقدمة، كانت إمكانية الوفاء بالالتزامات المثبتة قائمة، وبذلك يتعين على المتهم أن يثبت معقولية بياناته المقدمة من واقع دفاتر الحسابات الخاصة به أما إذا كانت دفاتر الحسابات أو خطة التمويل في مجملها، يعوزها عامل الإقناع، فسينظر الإدعاء العام إلى موقف الدفاع في هذه الحالة باعتباره ادعاءً وقائياً ليس إلا[344] ولذلك فإن أي استراتيجية دفاع حكيمة سيتم إسنادها إلى حيثية أخرى، تنهض على تقديم المتهم الدليل على أن المورد لم يتم تضليله بقدرة المؤسسة على السداد، بل إن المورد كان على دراية بوضع المؤسسة من واقع الفواتير غير المسددة وإنذارات السداد التي لم يتحقق من ورائها شيء وبذلك فإن ممثل الدفاع يصبح أقرب ما يكون بمن غير اتجاه القضية بحركة شطرنج، وكأنها استهانة من المورد المتضرر، نظراً لأن العميل المماطل الذي لم يسدد الفواتير ولم يستجب لإنذارات السداد يصير في موقف قانوني أفضل من عميل يجتهد فعلاً في محاولة السداد

---

[342] انظر بيتمان شولتسه Bittmann/Schulze 2004 ، فقرة 15، الحاشية رقم 1
[343] انظر بيتمان شولتسه Bittmann/Schulze 2004 ، فقرة 15، الحاشية رقم 3
[344] انظر بيتمان شولتسه Bittmann/Schulze 2004 ، فقرة 15، الحاشية رقم 85

2.1.3 حجب واستلاب الدخول المنصوص عليها في عقد العمل المبرم، المادة 266 a من قانون العقوبات

تنص المادة 266 a من الفقرة الأولى من قانون العقوبات على معاقبة كل من يقوم بوصفه صاحب العمل بحجب دفع حصص العاملين في التأمين الاجتماعي، بما في ذلك دعم العمل، بالسجن لمدة تصل إلى خمس سنوات أو بدفع غرامة مالية، بغض النظر عن قيام صاحب المؤسسة بدفع الدخول المنصوص عليها في عقد العمل المبرم من عدمه[345]

وبالمثل فإن المادة 266 a من الفقرة 2 من قانون العقوبات تنص على معاقبة كل من يقوم بوصفه صاحب العمل

- بتقديم بيانات مغلوطة أو ناقصة بهدف تزييف حقائق يختص بها قانون التأمينات الاجتماعية وتقديمها للجهة المعنية بالتحصيل أو
- بإخفاء بيانات هامة من الناحية القانونية الخاصة بالتأمينات الاجتماعية عن الجهة المعنية بالتحصيل بما يتناقض مع التزاماته المفروضة عليه في هذا الصدد

ومن خلال ذلك يتم حجب وصول حصص العاملين في التأمين الاجتماعي المنوط بصاحب العمل تحملها، بما في ذلك دعم العمل، عن الجهة المختصة، بغض النظر عن قيام صاحب العمل بدفع الدخول المنصوص عليها في عقد العمل المبرم من عدمه

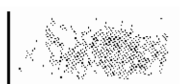
واستنادا إلى الإيضاح الذي قدمه القانون الصادر في 23 يوليو 2002 [346]، اتسع نطاق العقوبة ليشمل أيضا الحالات التي لا يتم فيها دفع الدخول المنصوص عليها في عقد العمل المبرم، حيث كان الرأي السائد حتى الآن، على عدة أصعدة، يقول بسقوط المخالفة القانونية في حالة عدم دفع الأجر

ويحدث هذا دائما عند حجب واختلاس الدخول المنصوص عليها في عقد العمل، أن يستتبع ذلك مصاحبة حدوث جريمة نمطية لحالات إشهار الإفلاس أو الأزمات المؤسسية، فعند المرور بأزمة يعطي صاحب المؤسسة الأولوية للمحافظة على المعاملات التجارية للمؤسسة وعندئذ يبدو

---

[345] قارن شميتمان تويرش برونه Schmitmann/Theurich/Brune، 2005، الفقرة السادسة، الحاشية رقم 386

[346] منشور القانون الاتحادي الأول لعام 2002، 2787



لصاحب المؤسسة أن عملية دفع اشتراكات التأمين الاجتماعي تأتي في مرحلة متأخرة من حيث الأولوية، لاسيما وأن هيئات التأمين الاجتماعي شأنها شأن الإدارة المالية، على عكس الموردين، لا تستطيع اختيار عملائها، كما أنه لا تتاح لها إمكانية استمرار التعاقد مع صاحب المؤسسة المعني ولذلك فلا عجب أن تكون أغلبية طلبات إشهار الإفلاس في ألمانيا مقدمة من هيئات التأمين الاجتماعي ومأموريات الضرائب[347] وعادة لا تأتي طلبات إشهار الإفلاس للإعفاء من الالتزامات القائمة في حقيقة الأمر، ولكنها تهدف في المقام الأول إلى منع تكدس المزيد من الأعباء

ويكون التصرف المتبع في أغلب الأحوال عدم دفع أنصبة العاملين في التأمين الاجتماعي علاوة على ذلك فإن صاحب المؤسسة غالبا ما "يغفل" عليه تسجيل العاملين لديه في التأمين الاجتماعي فضلا عن أن الأجور التي يتم تسجيلها تكون متدنية للغاية وغالبا ما يحاول أصحاب المؤسسات أيضا، في سبيل توفير مبالغ اشتراكات التأمين الاجتماعي، إصباغ صفة أصحاب مؤسسات مستقلين على العاملين لديهم والحصول منهم على فواتير بهذا المضمون ولتحقيق هذا الغرض يستعين أصحاب المؤسسات أيضا بالبعض مما يسمون "بشركات تقديم الخدمات"، التي ترتكب هي الأخرى من ناحيتها مخالفات قانونية، وفقا لما أقرته المادة 266 a على وجه الخصوص من قانون العقوبات[348]

وهنا استراتيجية دفاع موفقة، لكن لا يمكن استخدامها إلا لفترة قصيرة فقط، وتكمن في قيام صاحب المؤسسة "بالإبلاغ عن نفسه"، طبقا للمادة 266 a الفقرة 6 من قانون العقوبات، وبعد ذلك قد تصرف المحكمة النظر عن إصدار حكم بالعقوبة، شريطة أن يقوم رب العمل بحد أقصى في موعد حلول الأجل أو بعده مباشرة وبلا توان، بإخطار الجهة المعنية كتابة

- بحجم الاشتراكات التي تم حجبها
- ويوضح فيه سبب عدم سداد المبالغ المقررة عن المدة المذكورة على الرغم من محاولاته الجادة في سبيل الوفاء بها

من جهة أخرى، يتم إلغاء مخالفة قانونية ما في حالة ما إذا قام صاحب المؤسسة بإرجاء وسيلة التصفية في طريق التنفيذ القهري لأنه لا توجد أية وظيفة من وظائف إعاقة التنفيذ القهري تتلازم

---

[347] قارن هانتكه شميتمان Hantke/Schmittmann، مجلة VR المتخصصة في الشئون الإدارية 2002، ص 335 وما يليها

[348] انظر حكم محكمة بوتسدام، الصادر في 17 سبتمبر 2004 Qs 11/04، غير منشور، شميتمان Schmittmann، مجلة متخصصة في الضرائب والميزانيات لعام 2005، ص 302 وما يليها

مع تحديد الأهداف بأن تكون هناك رغبة من صاحب المؤسسة في تغطية حصص المستخدمين للتأمين الاجتماعي الشامل وبالمثل تسقط العقوبة عن صاحب المؤسسة الذي لا مفر من بقائه مدينا، فقط باشتراكات العاملين، التي يقترب موعد استحقاق دفعها، نظرا لأنه يتم بدون تفويض صرف اشتراك متمثلا في شخصه هو، دون أن يتضح ذلك عند دفع صافي الأجور ولذلك فقد تتوافر هناك إمكانية أن يحتاط صاحب المؤسسة بشكل ناجح حتى يتسنى له تغطية اشتراكات العاملين بشكل واقعي عند استحقاق الدفع وفي هذه الحالة يكون قد تم بالفعل وفقا لأحكام قضاء محكمة الرايخ الألماني ، مطالبة صاحب العمل بتقليص عملية دفع صافي الأجور بحيث يكون من الممكن تغطية صافي الأجور ومساهمات التأمين الاجتماعي من السيولة المتوفرة

إلا أن مثل هذا الإجراء قد يصبح إشكاليا في الوقت الحالي بعد تغليظ المادة 266 a من قانون العقوبات الألماني، لأنه بمقتضى هذا التعديل لم يعد الأمر متعلقا بدفع الأجور فإذا تم التوصل إلى نتيجة يتحتم بمقتضاها سداد كامل الديون المستحقة كحصص للتأمين الاجتماعي، مع دفع الأجور بشكل جزئي غير مكتمل، فإن هذا يؤدي بدوره لتفضيل غير مبرر من جانب صاحب المؤسسة بوصفه مسئولا عن سداد قيمة هذه الحصص وحتى تحسم المحكمة الاتحادية العليا هذه القضية فلابد أن يتم الانطلاق من أنه يتوجب دفع كامل حصص التأمين الاجتماعي وعلى الدائنين، الذين يتمتعون بنفس الدرجة أن يقبلوا في هذه الحالة هذه المعاملة التي تفتقر إلى المساواة

3.1.3 الإفلاس، المادة 283 من قانون العقوبات

يتعرض للعقوبة بالسجن لمدة تصل إلى خمس سنوات أو بدفع غرامة مالية كل من يقوم، عند الغرق في الديون أو اقتراب الوقوع في حالة عدم القدرة على الدفع أو الوقوع الفعلي فيها، بأفعال، من بينها تجنيب أو إخفاء مكونات من ممتلكاته عند الشروع في اتخاذ إجراءات إشهار الإفلاس وتسري العقوبة ذاتها في حال قيام الشخص بإتلاف أملاكه أو إلحاق الضرر بها أو بجعلها غير قابلة للاستخدام على النحو الذي يتعارض مع الإدارة الاقتصادية السوية كما تسري العقوبة أيضا

---

[349] كما ورد في حكم المحكمة الاتحادية العليا، جريدة أسبوعية جديدة متخصصة في القضاء لعام 2002، 2840، 2842

[350] كما ذكر بروكل كيرستين Brückl/Kersten، مجلة جديدة متخصصة في قوانين إشهار الإفلاس وعمليات الإصلاح لعام 2001، 288، بيتمان بيتمان Bittmann/Bittmann ،2004 ، فقرة 21، الحاشية رقم 80

[351] انظر حكم محكمة الرايخ، الخاص بقانون العقوبات 30، 161، 162

[352] قارن بيتمان بيتمان Bittmann/Bittmann 2004 . الفقرة 21، الحاشية رقم 84

على كل من يقوم بتزوير حقوق الغير وتبديلها بغيرها، أو بالاعتراف بحقوق ملفقة، أو بوضع ميزانيات على نحو يجعل من الصعب الإحاطة بوضع أملاكه بما يتناقض مع القانون التجاري وما ينص عليه

كما يعرض نفسه للعقوبة كل من يتسبب عن طريق مثل هذا السلوك في التفالس أو الوصول لحالة الإعسار وعدم القدرة على السداد وذلك طبقا للمادة 283 الفقرة 2 من قانون العقوبات الألماني

تأتي لائحة المادة 283 من قانون العقوبات الألماني في صالح حماية الدائن كما أنها تتصدى لمحاولات التقليل من أو حجب مفردات الأملاك التي قد يعول عليها وكذلك فإن هذه اللائحة، إلى جانب المادة 283 c من قانون العقوبات الألماني، من شأنها أن تعمل على تحقيق الإرضاء المتساوي لكافة الدائنين كما تمتد مظلة الحماية التي تتبناها المادة 283 من قانون العقوبات لتأمين تنفيذ إجراءات إشهار الإفلاس بشكل سليم ومن المنتظر أيضا بسط غطاء الحماية على وجه العموم ليشمل المعاملات التجارية ويقصد بإجراءات تجنيب الملكية على وجه الخصوص النقل الصوري للملكية ، حتى وإن تمت هذه العملية عن طريق نقل ملكية الممتلكات باسم الزوج أو الزوجة، ولكن أيضا تشمل تنفيذ عمليات رهن المنقولات على الموجودات أو عبء الالتزام الخاص بهذه الموجودات وحتى عملية نقل أحد مكونات الملكية إلى إحدى مؤسسات الإنقاذ من الإفلاس يمكن اعتبارها مخالفة إفلاس يعاقب عليها القانون أو التطهير دون وجود قيمة مقابلة مساوية أو قيمة يمكن الحجز عليها بدون انتظار طويل

يقصد بعملية إخفاء الملكية على وجه الخصوص عدم الإفصاح عن الأملاك أمام المسئول عن تنفيذ إجراءات إشهار الإفلاس مكتب إشهار التفاليس كما يعتبر تبديد البضائع والسندات المالية في ظروف معينة شأنه شأن الإفلاس وهذا يعني أنه، على سبيل المثال، في الحالات التي يتم فيها

---

[353] قارن تيدمان Tiedemann، محلة متخصصة في قوانين الاقتصاد لعام 1983، 513 (519
[354] انظر بيتمان بيتمان Bittmann/Bittmann 2004 ، الفقرة 12، الحاشية رقم 25
[355] انظر حكم محكمة الرايخ، جريدة أسبوعية متخصصة في القضاء 1936، 3006
[356] قارن لاكنر كول Lackner/Kühl، 2004 ، الفقرة 283، الحاشية رقم 10، محكمة الرايخ، قانون العقوبات الخاص بمحكمة الرايخ 61، 107، محكمة الرايخ، قانون العقوبات الخاص بمحكمة الرايخ 66، 130
[357] قارن تيدمان Tiedemann، مجلة متخصصة في قوانين الاقتصاد 1983، 513 (517
[358] انظر حكم محكمة الرايخ، قانون العقوبات الخاص بمحكمة الرايخ 61، 107، 108
[359] قارن حكم محكمة الرايخ، قانون العقوبات الخاص بمحكمة الرايخ 66، 12
[360] انظر حكم المحكمة الاتحادية العليا، قانون العقوبات الخاص بالمحكمة الاتحادية العليا 9، 84

بيع البضائع بأسعار أقل من قيمتها في مزادات البيع أو ما شابه بغرض الحصول بسرعة على سيولة، فإن هذا قد يعرض صاحب المؤسسة أو العضو المنتدب لها للعقوبة

ومن ثم، يجب التفكير أثناء مرحلة الإصلاح وإعادة الهيكلة بالتحديد أنه في حالة الإخفاق، فإن هذا قد يعني انطباق شرط العقوبة موضوعيا لتحقق مخالفة الإفلاس، أي الشروع في إجراءات إشهار الإفلاس أو رفض طلب الشروع في الإجراءات لغياب موجودات الملكية وذلك بموجب المادة 283 الفقرة 6 من قانون العقوبات الألماني أما في حالة نجاح عملية إعادة الهيكلة، فإنه يزول بذلك خطر التعرض للعقوبة، وعادة ما يكون قد تم في حالة اخفاقها ارتكاب العديد من المخالفات المتعلقة بإشهار الإفلاس

4.1.3 المخالفات الضريبية، المادة 370 وما يليها من اللائحة الضريبية

كما ترتكب المخالفات الضريبية بكثافة أيضا في نطاق مثل هذه الأزمات وحالات إشهار الإفلاس، وهذا الموضوع ننوه له هنا فقط دون أن نناقشه تفصيلا، ولاسيما أن هذا الأمر غالبا ما يستند قوامه إلى قاعدة من المسائل القانونية المعقدة المتعلقة بالضرائب إلا أنه يتعين معالجة الحالات التالية

أحيانا ما يتم أثناء مرور الشركة بأزمة القيام بمحاولات للحصول على سيولة، وذلك من خلال التقدم بمطالبة لاسترداد فوائض ضرائب مبيعات على سلع وسيطة ليس لها وجود في الواقع وفي هذه الحالة يقوم صاحب المؤسسة بتقديم بيانات غير صحيحة أو غير مستوفاة لمصالح الضرائب حول حقائق ضريبية جسيمة وبالتالي فإنه يعاقب بالسجن لمدة تصل إلى خمس سنوات أو بدفع غرامة مالية، وذلك بموجب المادة 370 من الفقرة 1 رقم 1 من اللائحة الضريبية، حيث إنه بذلك يكون قد حصل على مزايا ضريبية غير مبررة قانونا لنفسه أو لغيره، أي المؤسسة عادة

وعلاوة على ذلك فانه يلاحظ أن مبالغ الضرائب على الأجور لم يعد يتم الإبلاغ بها بانتظام، ولا يتم دفعها للإدارة المالية المختصة وطبقا للمادة 380 الفقرة الأولى من اللائحة الضريبية يعتبر مخالفا كل من يقوم على سبيل العمد أو السهو بعدم الوفاء بالتزاماته بشكل كامل أو في الوقت

[361] فارن تيدمان Tiedemann، مجلة متخصصة في قوانين الاقتصاد 1983، 513 521

الصحيح، سواء بحجبه المبالغ المستقطعة للضريبة أو بالامتناع عن سدادها حيث يمكن أن يصل مبلغ الغرامة المالية في هذه الحالة إلى 25.000.00 يورو

2.3 وقائع مرتكبة ذات بُعد يتعلق بالشكل القانوني

تكتسب الوقائع المرتكبة بُعدا يتعلق بالشكل القانوني، إذا كانت الواقعة المنفذة تخالف شروط أن تدار المؤسسة بشكل قانوني معين

1.2.3 حساب غير سليم في تسوية الحساب السنوي المادة 331 من القانون التجاري

تنص المادة 331 من القانون التجاري على أن يعاقب بالحبس لمدة تصل لثلاث سنوات أو بدفع غرامة مالية كل من يقوم بوصفه عضوا بهيئة مخول لها التمثيل، أو عضوا بمجلس الإشراف والمراقبة لإحدى شركات الأموال، بتقديم بيانات غير صحيحة أو بحجب بيانات حول اوضاع الشركة الحقيقية في الموازنة الافتتاحية أو في تسوية الحساب السنوي الختامي أو في تقرير المخازن أو في ميزانية نصف العام

طبقا للمادة 335 b من القانون التجاري فإن لائحة العقوبات الخاصة بالمادة 331 من القانون التجاري تسري أيضا على شركات التجارة المفتوحة والشركات المحدودة، والتي لا يتوفر لديها شخص قانوني يمكن اعتباره بمثابة شريك مسئول شخصيا بشكل مباشر أو غير مباشر [362] يشار إلى أن هذه اللائحة قد صدرت في عام 1985 بغرض توحيد الوقائع المرتكبة والمتعلقة بالميزانيات تحت مظلة القانون الخاص بمعايير ضبط الميزانيات ينص البند الجزائي الخاص بالمادة 331 من القانون التجاري، على المعاقبة على تقديم بيانات غير صحيحة أو حجب بيانات حول أوضاع الشركة سواء أكانت تعرض صورة مناسبة أكثر من اللازم أو تشاؤمية بشكل مبالغ فيه تخدم هذه اللائحة حماية الشريك المساهم من ناحية، وحماية كل الأطراف التي تجمعها بالشركة علاقة سواء من الناحية القانونية أو الناحية الاقتصادية من ناحية أخرى، مثل البنوك، والموردين، والعاملين وغالبا ما يظهر هنا أيضا تضارب في الأهداف وفي حالة ما إذا تحسن وضع الشركة بعض الشيء

[362] انظر فيدمان Wiedmann 2002 ، الفقرة 331، الحاشية رقم 1



بما يسمح بالحصول على قرض مصرفي آخر، فإنه غالبا ما يتزامن ذلك مع التخلص من الأعبـاء الضريبية، والتي بزوالها ترتفع نسبة تدفق السيولة

تعتبر الزيادة والانخفاض في بنود الميزانية كلاً على حدة بمثابة تقديم بيانات مغلوطة، وكأمثلـة على ذلك يمكننا أن نذكر الآتي

- بيان بالديون المستحقة بالقيمة الاسمية في حالة بيع موجودات عديمة القيمـة إلـى شـركات تابعة
- المبالغة في تقدير قيمة العقارات
- تسجيل مبالغ وهمية، مثل إدراج بضائع تم بيعها بالفعل على أنها أحد بنود جانب الأصول في الميزانية أو
- إدراج حساب قطعة أرض لا تنتمي إلى أصول رأس المال
- تنشيط طلبات عديمة القيمة كان من المفترض شطبها وإبعادها بما يتوافق وقيمتها المستحقة
- عدم موازنة الأصول، على سبيل المثال البضائع ، مـع الخـصوص، علـى سـبيل المثـال الارتباطات والالتزامات

2.2.3 مخالفة الالتزام بتقديم بيان الخسائر المادة 84 الفقرة 1 رقم 1 من قانون الشركات ذات المسئولية المحدودة، والمادة 401 الفقرة 1 رقم 1 من قانون الشركات المساهمة

لا يقتصر نطاق العقوبة على التواني في تقديم طلبات إشهار الإفلاس المنصوص عليها قانونا، ولكنـه يمتد ليشمل حالات عدم الإعلان عن حدوث خسائر بقيمة نصف رأس المال التأسيسي، حيث تمثل هـذه الحالات مخالفات تستوجب العقوبة

[363] قارن حكم محكمة الرايخ، قانون العقوبات الخاص بمحكمة الرايخ 14، 80، محكمة الرايخ، قانون العقوبات الخاص بمحكمة الرايخ 38، 196، محكمة الرايخ، قانون العقوبات الخاص بمحكمة الرايخ 37، 435

[364] قارن حكم محكمة الرايخ، قانون العقوبات الخاص بمحكمة الرايخ 43، 416

[365] قارن حكم محكمة الرايخ، قانون العقوبات الخاص بمحكمة الرايخ 14، 80، محكمة الرايخ، قانون العقوبات الخاص بمحكمة الرايخ 38، 196، محكمة الرايخ، قانون العقوبات الخاص بمحكمة الرايخ 37، 435

[366] قارن حكم محكمة دوسيلدورف، مجلة أسبوعية متخصصة في الشئون القضائية والضريبية1980 ، 832

[367] قارن حكم محكمة الرايخ، قانون العقوبات الخاص بمحكمة الرايخ 32، 357

[368] قارن حكم محكمة الرايخ، جريدة أسبوعية متخصصة في القضاء 1930، 2709



تنص المادة 49 الفقرة 3 من قانون الشركات ذات المسئولية المحدودة على وجوب انعقاد اجتماع فوري لجمعية المشاركين بالمؤسسة إذا تبين من واقع الميزانية السنوية أو الميزانية الموضوعة أثناء السنة المالية للمؤسسة حدوث خسارة في رأس المال التأسيسي تقدر بالنصف، أي ما يعرف .بالميزانية الخاسرة تهدف لائحة المادة 49 الفقرة 3 من قانون الشركات ذات المسئولية المحدودة، بالدرجة الأولى لحماية الشركاء، علاوة على أنها أيضا تأتي في صالح حماية فئة الدائنين، ولكن بأسلوب رد الفعل الشرطي ليس إلا على الرغم من أن الالتزام بتقديم بيان الخسائر يمثل تهديدا بالتعرض لعقوبات، وفقا للمادة 84 الفقرة 1 رقم 1 من قانون الشركات ذات المسئولية المحدودة، إلا أن هذا الالتزام تشوبه ملامح الغموض إلى حد بعيد عند التطبيق العملي، وبذلك فإنه يتحول إلى لون من المخاطرة التي تهدد مدير المؤسسة الذي يتعرض مرة أخرى إلى خطر الملاحقة الجنائية، والمطالبة بتعويض مدني إذا لزم الأمر

ويسري الالتزام بتقديم بيان الخسائر البالغة نصف حجم رأس مال التأسيس، كذلك على الشركات المساهمة ومن هذا المنطلق يُعاقب، وفقا للمادة 401 الفقرة 1 من قانون الشركات المساهمة، بالحبس لمدة تصل إلى ثلاث سنوات أو بدفع غرامة مالية كل من يقوم بوصفه عضوا بمجلس الإدارة بالتهاون في عقد اجتماع للجمعية العمومية عند تعرض المؤسسة لخسارة تعادل نصف حجم رأس المال التأسيس لعرض الأمر عليها، ويعد بذلك مخالفا للمادة 92 فقرة 1 من قانون الشركات المساهمة

كما نرى لائحة أخرى مشابهة في القانون الخاص بالتعاونيات، والتي تنص على أنه يعاقب بالحبس لمدة تصل إلى ثلاث سنوات أو بدفع غرامة مالية وفقا للمادة 148 الفقرة 1 رقم 1 من قانون الشركات التعاونية، كل من يقوم بوصفه عضوا في مجلس الإدارة أو مسئولا عن إجراءات تصفية المؤسسات بالتهاون في عقد اجتماع الجمعية العمومية عند تعرض الشركة لخسارة يتعذر تغطيتها من خلال نصف إجمالي مبلغ أملاك الشركة والفوائض الاحتياطية، وعرض هذا الأمر عليها، وهو يعد بذلك مخالفا للمادة 33، الفقرة 3 من قانون الشركات التعاونية

---

[369] فارن فيت فيت Veit/Veit 2004 ، موازنات خاصة، انظر ص 136 وما يليها

[370] انظر بريستر Priester، مجلة متخصصة في قانون المؤسسات والشركات 1999، 533، 536

[371] انظر كونبيرجر Kuhnberger، الشئون المؤسسية لعام 2000، 2077، 2080



3.2.3 التقدم المتأخر بطلب إشهار الإفلاس

1.3.2.3 شركات ذات مسئولية محدودة بند المادة 84 الفقرة رقم 1، 64 الفقرة 1 من قانون الشركات ذات المسئولية المحدودة

نذكر هنا مخالفة أخرى عادة ما يتلازم ارتكابها مع حالة إشهار الإفلاس، وتتمثل في تأخير تقديم طلب إشهار الإفلاس، ويطلق عليها في بعض الحالات المماطلة في إشهار الإفلاس وطبقاً للمادة 84 الفقرة 1، رقم 2 من قانون الشركات ذات المسئولية المحدودة، فإنه يعاقب كل من يستهتر بوصفه مديرا للمؤسسة – مخالفا بذلك المادة 64 الفقرة 1 من قانون الشركات ذات المسئولية المحدودة، أو بوصفه مسئولا عن التصفية، مخالفا بذلك المادة 71 الفقرة 4 من قانون الشركات ذات المسئولية المحدودة - بالشروع في تنفيذ إجراءات إشهار الإفلاس عند التعرض لحالة الإعسار عن الدفع أو الغرق بالديون الزائدة

يتمثل إطار العقوبة على التقدم المتأخر لطلب إشهار الإفلاس في عقوبة الحبس لمدة تصل إلى ثلاث سنوات أو دفع غرامة مالية أما إذا تصرف الفاعل بإهمال فستكون العقوبة عندئذ هي الحبس لمدة تصل إلى سنة واحدة أو دفع غرامة مالية علاوة على ذلك يجب مراعاة أن التقدم المتأخر بطلب إشهار الإفلاس يؤدي إلى المطالبة بالتعويض ضد الفاعل وذلك وفقا للمادة 823 الفقرة 2 من القانون المدني، وكذلك المادة 64 الفقرة 1 من قانون الشركات ذات المسئولية المحدودة ينشأ الالتزام بتقديم طلب إشهار الإفلاس في حالة الإعسار عند السداد أو الغرق في الديون بينما تتاح في الأحوال العادية إمكانية التعرف بسهولة ويسر على حالة الإعسار عن السداد بالنسبة لصاحب المؤسسة، استنادا إلى المعايير المطورة قانونا بشكل مفصل، حيث تمثل إمكانية التعرض للعقوبة بسبب تأخير التقدم بطلب إشهار الإفلاس قدرا من الإشكالية في أغلب الأحوال

يتعذر في هذا الجزء النظر بشكل مفصل في السؤال الخاص باختلاف مصطلح الغرق في الديون في إطار القانون التجاري، وقانون الإفلاس، وقانون العقوبات، لكن المعروف على أية حال هو أنه عندما لا يصير من الممكن، استنادا لأي وسيلة من وسائل التقييم، الانطلاق من عدم تحقق الإغراق في الدين فإن إمكانية خضوع الفاعل للعقوبة لا تستبعد كذلك أما إذا كانت الشركة في مرحلة الإصلاح وإعادة

---

[372] قارن شميتمان تويرش برونه Schmittmann/Theurich/Brune 2005، الفقرة السادسة، الحاشية رقم 305 وما يليها

[373] قارن روث ألتميبن Roth/Altmeppen 2003، الفقرة 84، الحاشية رقم 22

الهيكلة، فيجب أن يكون العضو المنتدب للشركة على دراية بما ينتظره من التزامات متزايدة بالملاحظة والمراقبة، كذلك سيكون لزاما عليه أن يثبت بالوثائق لماذا وكيف ظل حتى وقتها على قناعة بأنه لا يتوجب التقدم بطلب إشهار إفلاس، وحتى لا يقع تحت طائلة العقاب، بموجب المادة 84 الفقرة 1، 64 الفقرة الأولى من قانون الشركات ذات المسئولية المحدودة، ويكفي تقديم طلب إشهار إفلاس للمحكمة المختصة بهذه الطلبات دون الحاجة إلى إرفاق أية مستندات أخرى أو تقديم أية بيانات تكميلية[374]

2.3.2.3 الشركات المساهمة

إذا تعرضت إحدى الشركات المساهمة لحالة الإعسار أو الغرق في الديون فيتعين عندئذ على مجلس الإدارة، بموجب المادة 92 الفقرة 2 الجملة الأولى من قانون الشركات المساهمة، التقدم بطلب الشروع في تنفيذ إجراءات إشهار الإفلاس دون أي تأخير يستوجب الإدانة، وذلك بحد أقصى ثلاثة أسابيع من الدخول في حالة الإعسار أو الغرق في الديون

وفقا للمادة 401 الفقرة 1 رقم 2 من قانون الشركات المساهمة يعاقب بالحبس لمدة تصل إلى ثلاث سنوات أو بدفع غرامة مالية كل من يهمل، مخالفا المادة 92 الفقرة 2 من قانون الشركات المساهمة، بوصفه عضوا بمجلس إدارة أو من يهمل، مخالفا المادة 268 الفقرة 2 الجملة الأولى من قانون الشركات المساهمة، بوصفه مسئولا عن تصفية الشركات، في تقديم طلب الشروع في تنفيذ إجراءات إشهار الإفلاس عند تعرض الشركة لحالة إعسار عن الدفع أو الغرق في الديون

3.3.2.3 الشركات التعاونية

في حالة الشركات التعاونية يُعاقب، بموجب المادة 148 الفقرة 1 رقم 2 من قانون الشركات التعاونية، كل من يهمل، بوصفه عضوا بمجلس الإدارة أو مسئولا عن التصفية، مخالفا المادة 99 الفقرة 1 من قانون الشركات التعاونية، في تقديم طلب بالشروع في تنفيذ إجراءات إشهار الإفلاس عند تعرض الشركة لحالة إعسار عن الدفع أو الغرق في الديون

4.3.2.3 شركات التوصية التجارية

إذا تعرضت إحدى شركات التوصية التجارية، التي لا يعتبر المساهمون فيها أشخاصا طبيعيين، مثل مؤسسة متحدة بين "شركة ذات مسئولية محدودة وشركاه" وبين شركة توصية "شركة توصية

---

[374] قارن حكم محكمة بافاريا العليا، ومجلة متخصصة في قوانين الاقتصاد لعام 2000، 1220 مع ملاحظات وياند Weyand، مجلة ZinsO المتخصصة في جميع قوانين إشهار الإفلاس لعام 2000، 444



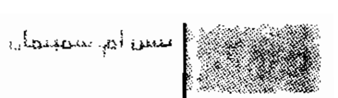
ذات مسئولية محدودة ، لحالة الإعسار عن الدفع أو الغرق في الديون، يتعين عندئذ طلب الشروع في تنفيذ إجراءات إشهار الإفلاس، بموجب المادة 130 a الفقرة 1 الجملة الأولى من القانون التجاري، ويقع الالتزام بتقديم هذه الطلبات على عاتق الأعضاء المنتدبين للشركات المخول لهم بحق تمثيل الشركة، وأيضا على عاتق المسئولين عن التصفية يتعين التقدم بهذا الطلب كذلك في حالة الشركات ذات المسئولية المحدودة أو شركات المساهمة دون تأخير يستوجب الإدانة في موعد أقصاه ثلاثة أسابيع بعد الدخول في حالة الإعسار أو الغرق في الديون وتوقع العقوبات على مخالفة هذه اللائحة بموجب المادة 130 b الفقرة 1 من القانون التجاري [375]

5.3.2.3 الدفاع

غالبا ما يستخدم الأعضاء المنتدبون للشركات حججا دفاعية عن أنفسهم مؤداها أنه على الرغم من أن الأزمة كان قد تم التعرف عليها، إلا أن إجراءات الإصلاح وإعادة الهيكلة كانت هي الأخرى قد بدأت بالفعل، بيد أن وجه الإشكالية يتمثل في ضرورة الالتزام بمهلة الأسابيع الثلاثة المنصوص عليها في المادة 64 الفقرة 1 من قانون الشركات ذات المسئولية المحدودة أو اللائحة الموازية سارية المفعول من حيث الشكل القانوني ، وأن تبدأ هذه الفترة بالإعداد لإشهار الإفلاس وهذا يعني أن إجراءات الإصلاح، التي على الرغم من اتخاذها أثناء هذه المهلة، إلا أن هذه الإجراءات لا تزيل سبب الإفلاس إلا بعد انتهاء هذه المهلة، وليس لهذا أية فعالية من الناحية الجزائية وهذا يعني أن يتحمل العضو المنتدب للشركة المخاطر الجزائية لعمليات الإصلاح وإعادة الهيكلة إلى جانب المخاطر المدنية. وفي حالة ما إذا أفلحت عملية الإصلاح، التي تستغرق في المعتاد شهورا فإن هذا يعفي المؤسسة من الدخول في إجراءات رسمية لإشهار الإفلاس، لدرجة أنها لا تخضع بصفة منتظمة للفحص الخاص بارتكاب مخالفات قانونية أما إذا فشلت عملية الإصلاح أثناء تلك المدة، فإن ذلك عادة لا يظهر إلا بعد مرور عدة أشهر بحيث تكون مخالفة المماطلة في إشهار الإفلاس قد تم بالفعل ارتكابها عبر عدة أشهر وقد صارت مخالفة ممتدة

---

[375] انظر شميتمان Schmittmann، مجلة ZSteu المتخصصة في الشئون الضريبية والقانونية لعام 2004، ص 308 وما يليها



4 المخاطر الواردة لتعرض المستشارين لعقوبات جنائية

1.4 الأسس

عند مرور المؤسسات بأزمة ما فغالبا ما تتم الاستعانة بمستشارين خارجيين، ســواء مستــشارين متخصصين في الشئون المؤسسية، أو محامين، ومستشاري ضرائب، أو خبراء اقتصاديين

بينما يخضع المستشارون المتخصصون في الشئون المؤسسية للقواعد واللوائح العامة فقــط، فــإن المحامين ومستشاري الضرائب والخبراء الاقتصاديين يسري عليهم قانون المهن الحرة، كل حسب مجال تخصصه المهني، بالإضافة إلى هذه القواعد واللوائح

وبالطبع فإن المستشار الضريبي أو الخبير الاقتصادي، الذي كان يعمل بالفعل مع المؤســسة قبــل مرورها بالأزمة، يتعرض لعدة مخاطر، نظرا لأنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالحالة الاقتصادية للمؤسسة التي يعمل لحسابها

وقد لوحظ على وجه الخصوص في حالة مستشاري الضرائب بالذات أن الحفاظ علــى تــوكيلات العملاء لهم، وما يرتبط بذلك من أجور مستحقة لهم هي أهم ما يركــزون عليــه اهتمامــاتهم[376]، وبالتالي فإن المستشار الضريبي يبذل أقصى ما يستطيع لإنقاذ المؤســسة عنــد مرورهــا بأزمــة اقتصادية. كما لوحظ أيضا فيما عدا هذا أن المسافة التي تفصل بين قدامى الموكلين والمستشارين الضريبيين، والتي يعد توافرها أمرا ضروريا لممارسة مهامهم الوظيفية غير الموجودة، ممــا أدى إلى أن أصبحت الحدود بين أشكال التعامل المسموح بها وعمليات التلاعب المستحقة للعقاب الجنائي أمرا مشكوكا فيه، وغير واضحة كذلك[377]

---

[376] انظر بيتمان جاير Bittmann/Geyer، 2004، فقرة 28، الحاشية رقم 2
[377] انظر بيتمان جاير Bittmann/Geyer، 2004، فقرة 28، الحاشية رقم 2



2.4 أهلية مرتكب المخالفة

تعد الجرائم التي سبق شرحها بالتفصيل "جنح حقيقية من نوع خاص" في جميع القواعد والنظم، مثل هذه الجنح يمكن أن يرتكبها الأعضاء المنتدبون للشركات أو المدينون أنفسهم[378] ولذلك فإنه فـي مثل هذه الأحوال لا يكون المستشار قد ارتكب الجنحة ولكنه شارك فيها

3.4 ارتكاب المخالفة والمشاركة فيها

تتمثل الأشكال الرئيسية لاشتراك عدد من الأفراد في ارتكاب مخالفة ما في شكلين اثنين ارتكـاب المخالفة، والمشاركة فيها ارتكاب المخالفة هو اقتراف الشخص للفعل المخالف، وليس بالضرورة أن ينفذه بيده، أما المشاركة فتعني أن شخصاً آخر يساهم في عملية ارتكاب المخالفـة. وتختلـف الآراء حول التحديد الحاسم الذي يفصل بين مفهومي الارتكاب والمشاركة، ومن ناحية أخرى تميل كتب القانون الجنائي وسلطان القضاء إلى البقاء في وضع المتحفظ[379]. يقصد بالمشاركة في حالة الفعل المخالف الغريب التحريض أو المساعدة على الإتيان بالفعل.

1.3.4 التحريض، المادة 26 من قانون العقوبات

تنص المادة 26 من قانون العقوبات على أن ينال المحرض نفس عقاب مرتكب المخالفة، ويقصد بالمحرض هنا من يقوم متعمدا بتعيين شخص آخر لارتكاب عمل مناف للقانون مع سبق الإصرار والترصد

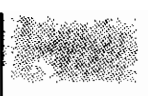
ويقصد بالتعيين هنا التسبب في – أيضاً المشاركة في التسبب – اتخاذ قرار ارتكاب الجرم بطريقة أخرى، أياً كانت الوسيلة[380] ويمكن أن تسري عمليات التحريض على جميع بدائل الوقائع الواردة في المادة 283 وما يليها من مواد في قانون العقوبات ومن واقع المادة 283 بند 1 الفقرة الأولى

---

[378] انظر شميتمان Schmittmann، مجلة ZSteu المتخصصة في الشئون الضريبية والقانونية لعام 2004، ص 308 وما يليها

[379] انظر لاكنر/كول Lackner/Kühl (2004)، قبل فقرة 28، الحاشية رقم 3 وما يليها.

[380] قارن حكم المحكمة الاتحادية العليا، قرار المحكمة الاتحادية العليا الخاص بالضرائب 45، 373، 374، المحكمة الاتحادية العليا، مجلة جديدة متخصصة في قانون العقوبات لعام 1994، 29، المحكمة الاتحادية العليا، مجلة جديدة متخصصة في قانون العقوبات 2000، 421، المحكمة الاتحادية العليا، جريدة أسبوعية جديدة متخصصة في القضاء 2002، 2724، 2727



يمكن اكتساب صفة التحريض الإجرامي على إشهار الإفلاس مثلاً على الواقعة التي يقــوم فيهــا المستشار بالإيعاز إلى صاحب المؤسسة بتمويه مفردات رأس المال عن طريق تلفيق عمليات رهن للمنقولات أو تدوينها بتاريخ سابق عن موعد نفاذها الأصلي، بغرض خلق بدايــة زمنيــة جديــدة للمؤسسة كذلك فإن القانون يعاقب على الاستشارات التي تدعو إلى التوقف عن الإمساك بالدفاتر أو إخفائها كذلك فإن القانون يعاقب على التحريض لصالح المدين كل من يدفع موكله المهدد بإشهار الإفلاس لنقل مديونياته أو ممتلكاته لحساب شخص آخر حفاظا على أتعابه المتبقية [381]

ويتضح التحريض أيضا في حالات تأجيل إشهار الإفــلاس، لاســيما وأن مستــشاري الــضرائب والخبراء الاقتصاديين يستطيعون، قبل موكليهم، إدراك مدى تورط المؤسسة في مشكلات اقتصادية شديدة [382] ولا يمكن أن تثبت واقعة التحريض على تأخير إشهار الإفلاس إلا عند القيام بإجراءات فعلية في هذا الصدد، على سبيل المثال عندما يدرك مدير المؤسسة وصول مؤسسته لحالة إشــهار الإفلاس بينما يشير عليه مستشاره الضريبي – أياً كانت الدوافع وراء ذلك – بالعدول عــن تقــديم طلب إشهار الإفلاس المنصوص عليه قانوناً في مثل هذه الحالات.

2.3.4 تقديم المساعدة، مادة 27 من قانون العقوبات

تنص المادة 27 البند الأول من قانون العقوبات على توقيع العقوبة على كل من يقوم متعمداً بتقديم العون في مخالفة يرتكبها شخص آخر عامداً متعمداً.

وبوجه عام يكفي لإكساب عمل ما صفة المساعدة أن يتم توفير ظروف تمهيديــة أكثــر ملاءمــة لارتكاب المخالفة الأساسية، كأن يتم مثلا توفير الدعم والتشجيع النفسي اللازمين لارتكاب المخالفة، أو تسهيل تنفيذ المخالفة، أو القيام بوظائف الدفاع، أو التحذير ضد أي منغصات محتملة، أو حتــى التعجيل بنجاح المخالفة المرتكبة، وما إلى ذلك[383] وبالمثل عند تقديم العون فيما يتعلــق بإشــهار الإفلاس أو الخيانة من قبل أحد المستشارين الذي يكون على دراية بالأوضاع الحقيقيــة للمؤســسة التي يعمل لحسابها، أو عند قيامه بصياغة عقود رهن المنقول، أو إتاحة إمكانية إخفاء مكونات رأس المال من خلال تدوين عقود الائتمان بتاريخ سابق عن تاريخها الأصلي[384]. أما المــساعدة علــى

---

[381] قارن حكم المحكمة الاتحادية العليا، ويسترا wistra 1993، 147، بيتمان/جاير Bittmann/Geyer (2004)، فقرة 28، الحاشية رقم 28

[382] انظر بيتمان/جاير Bittmann/Geyer (2004)، فقرة 28، الحاشية رقم 28

[383] انظر لاكنر/كول Lackner/Kühl (2004)، فقرة 27، الحاشية رقم 2.

[384] انظر بيتمان/جابر Bittmann/Geyer (2004)، فقرة 28، الحاشية رقم 29



تأخير تقديم طلب إشهار الإفلاس فتتحقق، على سبيل المثال، عندما يقوم المستشار بتعزيز قرار مدير المؤسسة بتجاوز فترة تقديم الطلب المعني كي تبدأ المؤسسة محاولة تنفيذ عمليات الإصلاح التي تراها كذلك يمكن أن يتضمن أيضاً مفهوم المساعدة في مجال المخالفات الضريبية تقديم المساعدة النفسية من خلال القيام بأفعال إجرائية فعالة في هذا الصدد ويكفي لإكساب عمل ما صفة المساعدة النفسية مثلاً أن يؤيد المستشار الشخص الملزم بأداء الضريبة في قراره بارتكاب المخالفة، وأن يشعره بالأمان والاطمئنان لذلك أما مجرد المشاركة في إحدى المناقشات ومعرفة النية المبيتة للتهرب الضريبي، فإن هذا لا يكفي لإكساب عمل ما صفة المساعدة النفسية[385] إلا أن الاستشارات التي يقدمها المستشار لارتكاب المخالفة، لا يتم اعتبارها مساعدة نفسية إلا إذا كان الشخص أو الجهة الملزمة بالضرائب قد قرر بالفعل ارتكاب المخالفة[386]

5 الخلاصة

مع كل الجهد المبذول للتعرف على الأزمة في الوقت المناسب، واتخاذ تدابير من شأنها تفادي الوقوع فيها، يجب ألا ننسى أن الأزمة تفرز بالفعل مجموعة متنوعةً من المخالفات القانونية التي يمكن أن ترتكب وتجلب معها مخاطر تعرض أصحاب المؤسسات أنفسهم ومستشاريهم أيضا للعقوبة. كذلك فإن جميع ملفات إشهار الإفلاس يتم تحويلها بتكليف رسمي من محكمة الإفلاس إلى الإدعاء العام، لا بد أن نتوقع أنه تم كشف حيثيات وجوانب أخرى ذات طبيعة جنائية كما يراعى في هذا الصدد، وخاصة بالنسبة للأعضاء المنتدبين لشركات الأموال، المخالفات القانونية الخاصة بإغفال تقديم بيان الخسائر، وتأخير إشهار الإفلاس ويدخل ضمن هذه المخالفات اختلاس رسوم التأمينات الاجتماعية، والمخالفات الضريبية في إطار حالات إشهار الإفلاس

ينبغي على مستشار المؤسسة المدينة أن يتنبه دائماً عند تقديم استشاراته حول كيفية التعامل مع الأزمات ألا يجعل نفسه عرضةً لمخاطر التعرض للعقوبة، وعلى وجه الخصوص عندما يغفل تقديم إرشادات ضرورية لصاحب المؤسسة أو حتى عندما يؤثر على المدين ويجعله يخفي مفردات معينة

[385] انظر حكم المحكمة الاتحادية العليا، ويسترا wistra 1996، 184

[386] انظر بيتمان/جاير Bittmann/Geyer (2004)، فقرة 28، الحاشية رقم 33



من رأس المال أو يقدم له ضمانات أو ترضيات نظير خدماته، وألا يكون مسموحاً بهذا في حالات الإفلاس من الناحية القانونية.



قائمة المراجع

Altmeppen, Holger, Die Auswirkungen des KonTrag auf die GmbH, ZGR 1999, 291ff.;

Altmeppen, Holger/Roth, Günter H., GmbHG – Kommentar, 4. Aufl., München, 2003;

Bähr, Rainer M./Smid, Stefan, Flutopfer, DZWir 2002, 455ff.;
Bittmann, Folker, Insolvenzstrafrecht – Handbuch für die Praxis, Berlin, 2004;

Brebeck, Frank//Herrmann, Dagmar, Zur Forderung des KonTraG-Entwurfs nach einem Frühwarnsystem und den Konsequenzen für die Jahres- und Konzernabschlussprüfung, WPg 1997, 381 ff.;

Brückl, Daniel/Kersten, Markus, Zur Unmöglichkeit der Beitragszahlung beim Vorenthalten von Sozialversicherungsbeiträgen, NZI 2001, 288ff.;

Giese, Rolf, Die Prüfung des Risikomanagementsystems einer Unternehmung durch den Abschlussprüfer gemäß KonTraG, WPg 1998, 451 ff.;

Hantke, Irena/Schmittmann, Jens M., Insolvenzantragstellung durch öffentlich-rechtliche Gläubiger, VR 2002, 335ff.;
Hertling, Jens, Die Versager in der Chefetage, INDAT-Report 7/2003, 6ff.;

Holzer, Johannes, Krisenerkennung bei insolvenzgefährdeten Unternehmen aus Sicht der gerichtlichen Praxis, NZI 2005, 308 ff.;

Hüffer, Uwe, Aktiengesetz – Kommentar, 5. Aufl., München, 2002;

Klar, Michael, Auswirkungen des Gesetzesvorhabens zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) auf die Prüfung von Nicht-Aktiengesellschaften, DB 1997, 685ff.;



Kromschröder, Bernhard/Lück, Wolfgang, Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung, DB 1998, 1573 ff.;
Kühnberger, Manfred, Verlustanzeigebilanz – zu Recht kaum beachteter Schutz für Eigentümer ?, DB 2000, 2077 ff.;

Lackner, Karl/Kühl, Kristian, StGB – Kommentar, 25. Aufl., München, 2004;

Lück, Wolfgang, Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem, DB 1998, 1925 ff.;

Lück, Wolfgang, Elemente eines Risiko-Managementsystems, DB 1998, 8 ff.;

Nolting, Ekkehard, Insolvenzrechtliche Fragen im Zusammenhang mit der Flutkatastrophe, NZI 2003, 82 ff.;

Priester, Hans-Joachim, Verlustanzeige und Eigenkapitalersatz. Zur Funktion der §§ 92 Abs. 1 AktG, 49 Abs. 3 GmbHG, ZGR 1999, 533 ff.;

Scharpf, Paul, Die Sorgfaltspflichten des Geschäftsführers einer GmbH, DB 1997, 737 ff.;

Schmittmann, Jens M., Steuerliche und strafrechtliche Risiken beim Einsatz von Servicegesellschaften, StuB 2005, 302ff.;
Schmittmann, Jens M., Strafrechtliche Risiken in der Steuerberatung bei Insolvenznähe, ZSteu 2004, 308ff.;

Schmittmann, Jens M./Theurich, Holger/Brune, Tim, Das insolvenzrechtliche Mandat, Bonn, 2005;
Stahlschmidt, Michael, Schlafende Straftatbestände nach HGB, StuB 2003, 107 ff.;

Tiedemann, Klaus, Insolvenzstraftaten aus der Sicht der Kreditwirtschaft, ZIP 1983, 513ff.;

Trutnau, Günter, Sanierungsberatung, in: Kraemer, Handbuch zur Insolvenz, Bonn, 24. EL, November 2004;

Veit, Klaus-Rüdiger, Überschuldungsbilanzen, in: Veit, Klaus-Rüdiger, Sonderbilanzen, Herne/Berlin, 2004;

Wiedmann, Harald, in: Ebenroth/Boujong/Joost, HGB - Kommentar, München, 2002;

WP-Handbuch 2000, Bd. I, Düsseldorf, 12. Aufl., 2000.



الدكاترة بروفيسور د.د. (ف) فرانتس بيتر لانج، (دبلوم الاقتصاد القومي)

يشغل منصب رئيس مجلس إدارة جمعية الإسكان Essen-Nord eG ورئيس الرابطة الاتحادية للخبراء الألمان في مجال الاقتصاد القومي والمؤسسي. رئيس مجلس الإشراف والرقابة في شركة ECMG المساهمة للخدمات الاستشارية، وعضو في المجلس الاستشاري المركزي لبنك الاقتصاد الاجتماعي (شركة مساهمة)، وأستاذ في الكلية الفنية التطبيقية Carola-Wilhelmina zu Braunschweig، والرئيس المؤسس للكلية التطبيقية للاقتصاد والإدارة

أستاذ دكتور مالكولم شاوف، (دبلوم المبيعات)، (دبلوم العلوم الاجتماعية)

درس في عام 1967 علم الاقتصاد المؤسسي والعلوم الاجتماعية والفيزياء في جامعة بيلفيلد، إضافة إلى دراسته لعلم تربويات الاقتصاد في جامعة باديربورن. يعمل منذ عام 1997 مستشاراً ومدرباً مستقلاً في مجال الإدارة (www.schauf-consulting.de) يعمل أستاذاً في التجارة واقتصاد المؤسسات، وخاصة في مجال إدارة المؤسسات، في الكلية التطبيقية للاقتصاد والإدارة بمدينة إسين. رئيس المجموعة المتخصصة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرابطة الاتحادية للخبراء الألمان في مجال الاقتصاد القومي والمؤسسي، كما يشغل منصب رئيس المجلس الاستشاري لشركة إمبوريس Emporis (ذات مسئولية محدودة).

أستاذ دكتور فرانك فاللاو، (دبلوم الاقتصاد القومي)

نائب المدير العام لمعهد بون لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (IfM)، مدرس جامعي متخصص في سياسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأسيس المؤسسات، تتركز أبحاثه العلمية واستشاراته في مجال المؤسسات العائلية وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



دكتورة آنيا شولتس، (دبلوم الاقتصاد القومي)

جامعة دورتموند. تشغل منصب مساعد علمي في مكتب أستاذ كرسي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأستاذ الدكتور مارتن ك. فيلجه المتخصص في علم إدارة المؤسسات. موضوع رسالة الدكتوراه "ظاهرة التراجع – في قرارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفتح فروع لها على المستوى الدولي". شاركت في العديد من المشروعات البحثية ولها إقامات متعددة في أوسلو لأغراض البحث العلمي. تقوم في الوقت الحاضر بالتحضير لدرجة الأستاذية في موضوع إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

دكتور بيتر كوربله، (دبلوم الاقتصاد)

مواليد عام 1964 درس علوم الاقتصاد القومي في مدينة دويسبورج. يعمل بالتدريس أيضاً كعمل جانبي منذ عام 1990 في كليات خاصة وحكومية مختلفة، داخل وخارج ألمانيا، ومن بين البلاد التي عمل بها بهذا المجال، الولايات المتحدة الأمريكية وهولندا. وفي عام 2000 حصل على شهادة الدكتوراه في جامعة برلين الحرة. تفرغ للتدريس في الكلية التطبيقية للاقتصاد والإدارة منذ عام 2001، يقوم منذ 8 سنوات بتقديم الخدمات الاستشارية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أستاذ دكتور شتيفان بيليتسكه، (دبلوم المبيعات)

من مواليد عام 1965 درس الاقتصاد المؤسسي، التخصص الرئيسي التسويق ومعلوماتية الاقتصاد في جامعة مونستر. حصل على الدكتوراه تحت إشراف دكتور جروب/ الدكاترة بروفيسور د. د. اف/ ميفرت. تخصص أنظمة محاكاة الاقتصاد المؤسسي. يرأس مشروع-بيرتلزمان "وسائط جديدة في التعليم العملي" في معهد معلوماتية الاقتصاد بجامعة مونستر. عمل بشكل مستقل في مجال تقديم الخدمات الاستشارية في العديد من الدول، مثل كندا والولايات المتحدة الأمريكية وروسيا. شغل لفترة منصب المدير في إحدى مؤسسات الاقتصاد الجديد في بوتسدام، قام بعدها في عام 2001 بتأسيس ورئاسة مؤسسة Trainings-Online، التي يتبلور نشاطها في تطوير ومعالجة حلول البوابات الإلكترونية للمؤسسات التعليمية. يعمل محاضراً أكاديمياً في مجال أعمال الكسب الإلكترونية ذات التوجه التسويقي في العديد من المؤسسات التعليمية.



أستاذ دكتور فيرنر كريمر، (دبلوم الاقتصاد القومي)

درس في جامعة كولونيا، وبعد إتمام دراسته عمل معيداً بالجامعة ثم حصل على الدكتوراه في العلوم الاقتصادية – من جامعة زيجن الشاملة. عمل بعدها في مكتب الإحصاء الاتحادي في فيسبادن. يعمل منذ عام 1993 في جامعة لودفيجسهافن. مؤلف كتاب "اقتصاديات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

دكتور ينس إم شميتمان، محامٍ

من مواليد عام 1968، درس علوم القانون والاقتصاد القومي إضافة إلى الدراسات الرومانية في بوخوم وبون. وبعد اجتيازه امتحان الدولة الثاني عام 1998 عمل في إحدى الشركات الدولية للمراجعات الاقتصادية إضافة إلى عمله كمحامٍ حر في الوقت ذاته. حصل على الدكتوراه في عام 1998 تحت إشراف أستاذ دكتور بيتر بولوف، بجامعة ترير، وكان موضوع رسالته قانون المنافسة. وهو يعمل الآن كمحامٍ معتمد ومسجل لدى محكمة هام العليا ومحكمة إيسن. شريك في مكتب الدكتور شولتس وزوتسيا، في مجال المحاماة والمحاماة المتخصصة والتوثيق والاستشارات الضريبية في إيسن. يهتم بشكل خاص بالقانون المنظم للوسائط الجديدة وقانون التنافس. يعمل علاوة على ذلك كمصفٍ قانوني للشركات ومسئولاً عن إشهار التفاليس ووصي بتعهيد قضائي.



أعضاء ورشة العمل

د طارق عبد الباري (خبير الترجمة ومقرر ورشة العمل)

أستاذ الأدب الألماني والحضارة المساعد بقسم اللغة الألمانية

كلية الألسن – جامعة عين شمس

كاتب ومترجم حر

مؤسس المركز الثقافي المصري الألماني ÄDK

www.tarikbary@tarikbary.com

د أمل محي الدين

مدرس اللغويات والصوتيات والترجمة بقسم اللغة الألمانية

كلية الألسن – جامعة عين شمس

سوزان عبد القادر خليل

معيدة بقسم اللغة الألمانية

كلية الألسن – جامعة عين شمس

محمد زكريا أمين

مترجم حر

نورا إبراهيم (مترجمة ومنسقة الورشة)

سيف محمد (مترجم حر)

سمر إبراهيم (المراجعة اللغوية)

الخبير القانوني الأستاذ/ محمد بكري (المراجعة القانونية)

محامٍ وخبير قانوني بالنقض والاستئناف العالي ومجلس الدولة

خبير الاقتصاد والإدارة أ د فرهاد محمد علي (المراجعة الاقتصادية والإدارية)

أستاذ الاقتصاد بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية



رقم الإيداع

٢٠٠٩ / ١٨٦٧